

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FREDERICO PIFANO DE REZENDE

**ÉTICA NA EMPRESA: reflexões sobre o indivíduo e  
suas relações no trabalho**

VITÓRIA  
2003

FREDERICO PIFANO DE REZENDE

**ÉTICA NA EMPRESA: reflexões sobre o indivíduo e  
suas relações no trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vânia Maria Manfroi

VITÓRIA  
2003



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari s/nº - Campus de Goiabeiras  
CEP. 29060.900-ES-Brasil-Tel.(27)3335.7712  
E-Mail [ppgadm@npd.ufes.br](mailto:ppgadm@npd.ufes.br) - [ppgadm.ufes@bol.com.br](mailto:ppgadm.ufes@bol.com.br)

### FREDERICO PIFANO DE REZENDE

#### ÉTICA NA EMPREDA: REFLEXÕES SOBRE O INDIVÍDUO E SUAS RELAÇÕES NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração da Universidade Federal do  
Espírito Santo como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 06 de junho de 2003.

#### COMISSÃO EXAMINADORA

**Professora Doutora Vânia Maria Manfroi**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Professora Doutora Maria Elizabeth Barros e Barros**  
Universidade Federal do Espírito Santo

**Professor Doutor João Gualberto Moreira Vasconcellos**  
Universidade Federal do Espírito Santo

## DEDICATÓRIA

Ao meu pai.

Foi necessária a sua volta ao mundo invisível para que eu pudesse descobrir o quanto ética foi a sua existência.

Moral, valores, regras e leis são desenvolvidas a partir de um contexto, de uma história. Do conflito vivido entre uma moral existente e uma proposição nova é que se manifesta a ética; é um exercício incessante em busca da virtude e da verdade. Nossa relação pai-filho foi um bom exemplo do quanto isso é verdadeiro, ainda que muitas vezes nos desviássemos em práticas moralistas.

Compreendo hoje com mais sobriedade o amor e o carinho que dispensava a mim e o pouco que aproveitei dele, ou melhor, aproveitei no limite do meu pequeno entendimento.

Dedico a você que vibrou quando entrei no mestrado, torceu e torce pelo meu sucesso.

Pleiteio ser mestre na academia. Você foi mestre na vida!

Meu respeito, minha admiração,... Meu amor.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da Vida.

Aos meus pais, João e Creuza; aos meus irmãos Alexandre, Vivianni e Adriane; e às sobrinhas Nábhila, Ingra e Brunella, pois de várias formas, na simplicidade do cotidiano, proporcionaram (e proporcionam) oportunidades para o meu exercício ético. Estão e estarão para sempre presentes na construção da minha história.

A Janine e a Roberta, por terem sido “*companheiras*” desde a prova de seleção até a defesa; a vocês eu devo MUITO.

A Janine, pelo carinho e colaborações incondicionais.

Ao amigo Alfredo, pelo apoio e a amizade ainda mais consolidada quando por ocasião do falecimento do meu pai.

Aos colegas do mestrado, por cada dia de esforço compartilhado nas aulas e pesquisas; e aos professores que me acompanharam no programa de mestrado. Foram inestimáveis referências e admiráveis na criação do programa. Todo esforço de vocês, mesmo com as previstas limitações, foi admirável.

À professora Elizabeth Barros, que com poucas palavras na qualificação, ampliou minha forma de olhar a realidade.

À professora Maria Lúcia Barroco que, em três dias, fez-me entender a “ética” que eu estudava há um ano.

Por fim, à professora Vânia que, com carinho, respeito e compreensão, abraçou-me e o tema pouco explorado. Foi corajosa e solidária, coisa de assistente social! Agradeço aos “puxões de orelha” e às boas oportunidades de desabafos. Espero não perder a orientadora e ainda ganhar a amiga.

“O homem já não é o senhor dentro de sua própria casa”

*Sigmund Freud*

“O material manifestativo da ética é o próprio homem”

*Sami Mattar*

## RESUMO

Estudos sobre ética vêm, paulatinamente, constituindo-se em objeto de interesse e estudo por parte de pesquisadores e profissionais da área de administração. Sob denominações e compreensões diversas, o tema tem se tornado alvo de investigação nas práticas das empresas. O objetivo deste estudo foi buscar perceber como a ética se manifesta ou pode se manifestar nas relações do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Pretende tornar mais claro o entendimento sobre ética, podendo vir a servir de apoio para futuras pesquisas e investigações sobre ética nas empresas. A pesquisa se caracteriza metodologicamente como sendo de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Foi realizada através de entrevistas junto a profissionais de diferentes níveis hierárquicos, empregados de indústrias do setor siderúrgico localizadas no Estado do Espírito Santo. A realidade investigada permitiu perceber a dificuldade do exercício da ética no interior das empresas, onde ainda imperam aspectos normativos de conduta que estão estreitamente vinculados à preocupação com o cumprimento de metas de produção e índices de produtividade. Os sujeitos têm sua liberdade para a ação cerceada pelo medo do desemprego e por determinações coercitivas por parte da direção das empresas. Sob a lógica do capital, e excessivamente focadas no lucro, as empresas vêm se constituindo num espaço onde a ética encontra-se sufocada pelo individualismo e pela competição. Nessa perspectiva, foi possível identificar a necessidade da realização de reflexões das atuais práticas das empresas, a fim de poderem contemplar aspectos da subjetividade que resgatem o sentido do trabalho por aqueles que, hoje, apenas vêm nela a provedora de recursos necessários ao seu sustento.

## **ABSTRACT**

Ethics has gradually becoming an object of great interest and methodical study on the part of researchers and professionals in the area of Business Administration. Under various denominations and different concepts, ethics has been the target of investigation in the practices of most companies. The goal of this study was to interpret how ethics manifests itself or how it can impact the relationships of an individual within the workplace. Additionally, this study intended to provide a clearer understanding of ethics that could serve as support for future research and inquiries on the topic within the organizations. In terms of methodology, this study was qualitative in nature and had an exploratory framework. It was developed based upon interviews with professionals of different hierarchical levels currently employed at organizations within the steel-industry sector, all located in the State of Espírito Santo. The results of this investigation showed the difficulty of implementation of ethical principles in companies where the codes of conduct are concerned almost exclusively with the accomplishment of production goals and the achievement of ever-increasing indices of productivity. In these companies, the individuals have their freedom of action limited by their fear of unemployment and of the intimidating rules set by the companies' directors. Still, such companies, following the logic of the capital but with an excessive focus on profits, have let their code of ethics be suffocated by individualism and competition. Through this perspective, it was possible to identify the need for an in depth reflection on companies' present practices, in order to contemplate aspects of subjectivity that can rescue the true sense of work in those who, today, can only see work as the means to their subsistence.



## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>10</b>  |
| <b>2 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....</b>                               | <b>14</b>  |
| 1.1 BREVE CONTEXTO .....   | 14         |
| 1.2 TAYLORISMO-FORDISMO, TOYOTISMO E ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL.....          | 17         |
| 1.3 POR QUE A RETOMADA DO DISCURSO DA ÉTICA?.....                      | 23         |
| <b>3 A FILOSOFIA DA MORAL: UMA COMPREENSÃO NECESSÁRIA.....</b>         | <b>27</b>  |
| 3.1 SENSO MORAL, CONSCIÊNCIA MORAL E JUÍZOS DE VALOR .....             | 29         |
| 3.2 ÉTICA E MORAL.....   | 31         |
| 3.3 O CAMPO DA ÉTICA.....  | 34         |
| 3.4 O SUJEITO DA ÉTICA.....  | 37         |
| 3.5 MORAL E HISTÓRIA .....   | 39         |
| 3.6 ÉTICA, PRÁXIS E TRABALHO.....                                      | 41         |
| <b>4 ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO .....</b>                                   | <b>45</b>  |
| 4.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA DE MEDIAÇÕES E PRISÕES PSÍQUICAS.....    | 46         |
| 4.2 ADMINISTRAÇÃO: O RETORNO DA ÉTICA .....                            | 49         |
| 4.3 GESTÃO COM PESSOAS.....  | 53         |
| 4.3.1 Histórico e abordagens da administração de recursos humanos..... | 54         |
| 4.3.2 A subjetividade entra em cena .....                              | 57         |
| 4.4 ÉTICA EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....                   | 60         |
| <b>5 METODOLOGIA.....</b>  | <b>65</b>  |
| 5.1 NATUREZA DA PESQUISA .....   | 65         |
| 5.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA .....                 | 66         |
| 5.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....                              | 67         |
| 5.4 ANÁLISE DE DADOS .....   | 68         |
| <b>6 OS RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES. ....</b>       | <b>70</b>  |
| 6.1 A CATEGORIZAÇÃO.....   | 70         |
| 6.2 SILVIO: O JOVEM ENGENHEIRO .....                                   | 71         |
| 6.3 SÔNIA: A ADMINISTRADORA FIEL .....                                 | 81         |
| 6.4 CARLA: A FUNCIONÁRIA AUTÔNOMA.....                                 | 87         |
| 6.5 FRANCISCO: O HOMEM DE FÉ.....                                      | 93         |
| 6.6 CÉLIA: A EX-PROFESSORA .....                                       | 99         |
| 6.7 OS SUJEITOS: SEU ENTENDIMENTO POR ÉTICA E A ÉTICA NA EMPRESA....   | 103        |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                    | <b>109</b> |
| <b>8 REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>112</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>116</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo, onde as diferenças sociais, políticas e econômicas têm se acentuado em escala geométrica, vem apresentando reiteradas situações para que a sociedade como um todo aprofunde seus questionamentos em assuntos que antes eram apenas circunscritos ao âmbito da filosofia.

O sentido da vida, o papel do ser humano, a preocupação com o equilíbrio e o bom senso no uso dos recursos naturais do planeta, bem como o respeito ao semelhante, são assuntos que se desenvolveram e tomaram corpo vigoroso no findar do século XX, constituindo a temática vigente neste início de século.

Todavia, essas reflexões não se restringiram ao contexto humano individual. O desenvolvimento desordenado do capitalismo e a influência exercida pelas empresas modernas na sociedade constituíram o cenário que, por um esgotamento de modelo, fizeram com que reflexões sobre posicionamentos éticos viessem à tona. Em decorrência disto, os questionamentos a respeito de valores e atitudes éticas, antes restritas a ações individuais, ressoam na sociedade como um todo. Particularmente, é no interior das empresas, diante da necessidade de resgatar o sentido do trabalho pelo homem, que o discurso e o exercício da ética recobram força levando a reflexões sobre as práticas e as realidades vividas nas empresas.

Enfatizando o papel importante desempenhado pelas empresas na sociedade, é possível constatar o enfraquecimento do controle social exercido pelos agentes sociais tradicionais: família, comunidade local, escola, igreja. Segundo Srour (2000), como “novos” agentes sociais surgem a mídia, o poder de mercado e as empresas.

No caminho para a discussão da ética no mundo da empresa, surge o questionamento de haver ou não possibilidade do exercício da ética no interior do capitalismo, haja vista que o acúmulo de capital, tão cultuado no último século, não trouxe alívio nem respostas para os conflitos íntimos dos indivíduos, nem da sociedade como um todo, além da própria atividade de ganhar dinheiro sempre ter tido uma aliança meio desconfortável com o senso particular de moralidade das pessoas (NASH, 1993). Os

meios para aquisição do lucro são hoje questionados até mesmo por aqueles que mais tiraram proveito dos “prazeres” por ele proporcionado. A miséria, a fome, o desemprego, a violência, os custos sociais do “enriquecimento” do planeta obrigaram o homem – e o homem na organização, a repensar o modelo sócio-político-econômico vigente. Começa a ficar claro para a humanidade que o sucesso individual não pode ser pago com o sacrifício coletivo. Os valores morais da humanidade, há tempos descritos e debatidos pelos filósofos, são hoje clamados pelo homem simples da rua, bem como pelo presidente da grande empresa transnacional.

Se o contexto organizacional-empresarial constitui o pano de fundo, o cenário, imprescindível se torna a compreensão do papel do ator. É o homem que é capaz de tornar possível toda reflexão ética e sobre a própria ética. Cabe ao homem a capacidade reflexiva e a realização de ações capazes de dar novas perspectivas para as formas de organização da sociedade.

Assim, elegeu-se a ética como o “objeto” de atenção desta pesquisa e o homem como o agente capaz de manifestá-la. É o homem, analisado a partir da dinâmica das relações que vivencia no contexto das empresas, no curso de suas atividades laborativas, que é capaz de apresentar as razões pelas quais a reflexão ética tem se apresentado como uma necessidade para a sociedade atual.

Diante das reflexões decorrentes do cenário exposto, e tendo o sujeito como foco, *a presente pesquisa objetivou identificar como a ética se manifesta, ou pode se manifestar, nas relações do indivíduo em seu ambiente de trabalho.*

Na consecução deste objetivo, algumas questões centrais foram utilizadas como referência:

- *O que os sujeitos entendem por ética?*
- *Que aspectos da subjetividade se manifestam nas relações do indivíduo no trabalho?*

- *Como se caracteriza a relação do indivíduo com o trabalho e que implicações geram na vivência ética?*

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos. Cada capítulo buscou abordar aspectos considerados relevantes para compreensão e execução do objetivo da pesquisa.

O primeiro capítulo apresenta considerações preliminares de fundamental relevância para a compreensão de como o desenvolvimento do modo de produção capitalista resultou na forma pela qual a sociedade atual está organizada. São utilizadas as análises de Boff (1997), Hardt e Negri (2001), Antunes (1999-2000) e Chauí (1999-2001), para compreender como os impactos sociais oriundos do atual modelo econômico geraram a necessidade de resgatar a preocupação com o ser humano, culminando num clamor por retomar a ética.

O capítulo dois dedica-se à fundamentação e à definição de ética. Neste capítulo, que constitui o eixo temático da pesquisa, buscou-se definir claramente o que vem a ser a ética, compreendendo sua origem como área de estudo da filosofia. Reconhecer este aspecto permitiu compreender a necessidade de cautela que estudantes e pesquisadores oriundos de áreas mais pragmáticas devem ter ao tecer comentários sobre assuntos pelos quais não possuem muita clareza por terem uma formação que não privilegia esses campos do saber. Almejou-se, também, clarificar o que deve ser entendido quando o tema, “ética”, for reportado.

O terceiro capítulo busca apresentar as razões que têm levado estudiosos da área da administração a se preocuparem com a discussão sobre ética, aproximando a administração das ciências sociais. Também foi desejado enaltecer a importância da reflexão ética para o desenvolvimento das organizações. Foi apresentada a recente abordagem de “*gestão com pessoas*”, através da qual há a tentativa de fazer com que o universo empresarial recobre a atenção para o ser humano como indivíduo e não apenas como recurso. Por fim, buscou-se um entendimento sobre ética e responsabilidade social, por serem termos utilizados como sinônimos no meio empresarial, fato que constitui um desnecessário equívoco.

A metodologia referente à pesquisa proposta foi apresentada no quarto capítulo, esclarecendo aspectos relacionados à natureza, ao campo e à coleta de dados da pesquisa, bem como a forma através da qual se deu a análise dos dados.

No quinto capítulo estão apresentados os resultados da pesquisa. As entrevistas são comentadas e trechos das entrevistas são transcritos levando à construção de análises pertinentes ao objetivo proposto.

O último capítulo foi reservado para alguns apontamentos e reflexões que constituíram as considerações finais desta pesquisa.

Refletir e discutir sobre ética, tendo como campo de estudo o ambiente empresarial, constitui um desafio. “Fugir” da busca por resultados quantitativos e falar “simplesmente” do ser humano – aquele que move os processos e opera as máquinas – e de seus sentimentos, é algo ainda recente na área da administração, tanto como objeto de estudo quanto como ações na prática.

Para falar de ética foi necessário despir-se de conceitos preconcebidos e cair, “de peito aberto”, nas nuances peculiares à subjetividade. Através da subjetividade torna-se possível compreender as relações que se estabelecem no mundo dos negócios, nas empresas. Ela – a subjetividade – é capaz de auxiliar-nos a lidar com o homem e seus dilemas, pensamentos, emoções, condutas e atos.

Portanto, compreender como o homem pode exercer (ou exerce) seu potencial ético no cotidiano de seu exercício profissional pode ser um bom ponto de partida para que sejam vislumbradas ações, no âmbito das organizações/empresas, que enalteçam as subjetividades e resgatem o ser humano do papel alienado que lhe foi imposto por um sistema, voraz e excludente, a fim de garantir, a duras penas, a sua sobrevivência.

## 2 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

No conjunto das relações humanas, da vida em sociedade, algumas palavras e expressões tornam-se “marcantes”. Não apenas pelo seu significado em si, mas por traduzirem conceitos que agregam a determinação de uma ampla quantidade de situações em que são utilizadas.

Há palavras que representam, a uma dada época, todo o contexto em que vive uma sociedade. Nesse grupo de expressões e palavras é possível citar *dinheiro*, *poder*, *sexo*, *drogas*, *governo* e suas cotidianas utilizações: - “As pessoas mudam por causa do dinheiro”; “O poder subiu à cabeça”; “Só queria saber de sexo”; “O problema hoje é a droga”; “A culpa é do governo”. A utilização adequada da palavra/expressão não é foco da atenção, o que realmente importa é o sentimento que ela possibilita exprimir.

É no desejo de expressar indignação, desejo de mudança, retomada de valores, respeito e humanidade que **ética** surge como um “novo” termo em voga.

Entretanto, a utilização do termo, bem como sua prática, não podem ficar sujeitas exclusivamente à esfera do senso comum. Antes de qualquer discussão sobre o tema, é requerido entender o que vem a ser efetivamente ética, identificando sua origem, sua história e sua utilização. Assim, a compreensão da ética não pode prescindir de uma contextualização. Os conceitos a serem apresentados, as análises realizadas, partem de uma realidade vivida e construída num processo histórico. É necessário ter em mente o “pano de fundo”, o cenário, que dá sentido à discussão proposta.

### 1.1 BREVE CONTEXTO

Há na atualidade um considerável consenso a respeito da existência de uma crise generalizada nos sistemas sócio-político, econômico e cultural. Na verdade há um profundo questionamento por parte do ser humano a respeito daquilo que efetivamente dá sentido à sua existência. As respostas dadas pelo modelo –sobretudo o econômico – vigente não estão sendo capazes de solucionar as desigualdades por ele criadas.

Cresce a riqueza (de poucos) e a produtividade, mas também cresce a miséria (de muitos) e a violência.

A esse respeito, Boff (1997) salienta que

[...] as potencialidades presentes no paradigma que orientou a trajetória das sociedades hoje dominantes se esgotaram. Este paradigma não produz mais vida e esperança. Sua reprodução é cada vez mais onerosa e exige demasiadas vítimas humanas e ecológicas. (p.69).

Por sua vez, o Estado-nação, responsável por manter e proporcionar as condições mínimas para a manutenção da vida de seus cidadãos, não se percebe mais em condição de exercer em plenitude suas atribuições.

Os fatores primários de produção e troca – dinheiro, tecnologia, pessoas e bens – comportam-se cada vez mais à vontade num mundo acima das fronteiras nacionais; com isso, é cada vez menor o poder que tem o Estado-nação de regular esses fluxos e impor sua autoridade sobre a economia. (HARDT & NEGRI, 2001, p.11)

As empresas transnacionais e supranacionais, em seu poder e expansão desenfreados, dão novo significado ao que é considerado soberania. A lógica da acumulação do capital que permeia essas empresas tende a ser tomada como regra única. A essa forma global de economia Hardt e Negri (2001) chamam de Império<sup>1</sup> e está intimamente ligada a uma nova forma de acumulação do capital.

Diante desse quadro, Boff (1997) apresenta três indícios de crise do momento atual: a nova política de exclusão, a geopolítica da violência e, como último indício, a mundialização da cultura ocidental.

O primeiro indício, decorrente de uma nova forma de acúmulo do capital, tem como um dos seus principais aspectos o controle da tecnologia de ponta que é produzida pelos países centrais e hegemônicos na condução política do mundo. Este domínio tecnológico restringe a participação no mercado mundial apenas àqueles que conseguem se manter num nível de voraz competitividade e concorrência. Esta é a lógica. Não existe preocupação com “a colaboração, o consenso e a solidariedade”

---

<sup>1</sup> HARDT, Michel; NEGRI, Antonio. **Império**. Tradução de Berilo Vargas. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

(BOFF, 1997, p.71). Nesse processo de mundialização, a exclusão é o resultado e, se antes o capitalismo excluía classes, hoje há exclusão de nações inteiras que, além de não conseguirem entrar nesse competitivo mercado global, ainda são obrigadas a sofrer práticas exploratórias. “O auge da exploração se verifica, comenta Marx, quando o país dependente tem que exportar diretamente capital em forma de dinheiro do país credor, e não mais produtos e matérias-primas. É o que vem ocorrendo” (BOFF, 1997, p.72). Os países ditos de primeiro mundo têm experimentado um formidável crescimento econômico enquanto os países de terceiro e quarto mundo vêem sua participação no comércio internacional diminuir e sua pobreza aumentar.

O outro indício sustentado por Boff (1997) diz respeito à geopolítica da violência. Com o fim da guerra fria, os Estados Unidos (EUA) se tornaram a única potência geopolítica mundial, intervindo militarmente em qualquer pólo de poder emergente que venha ameaçar o dito equilíbrio mundial. Para Hardt e Negri (2001, p.30), “a guerra foi reduzida ao *status* de ação policial” e o conflito armado passou a ser exercido como instrumento legítimo, sendo até mesmo sacralizado.

O último indício da crise vivida na atualidade é atribuído à mundialização da cultura ocidental.

A tecnociência, o estilo de vida, os valores culturais, religiosos e artísticos ocidentais acompanham a dominação econômica. Ela se caracteriza pela negação das diferenças, por sua destruição e imposição de sua identidade branca, etnocêntrica, cristã, arrogante e sempre disposta à violência. (BOFF, 1997, p.73)

É possível assim perceber que o chamado processo de mundialização, conforme apresenta o autor, não se dá por processos éticos ou culturais; ele se realiza através do aspecto econômico. A mundialização não se constitui na integração de povos e nações para usufruir do estreitamento das relações construídas. Ela se dá através da formação de oligopólios que abrem possibilidade de desenvolvimento para alguns países e restringem as oportunidades para outros.

A resposta para essa crise não está em evitar os abusos que estão sendo cometidos, é necessário “[...] mudar o jogo, a lógica perversa das estruturas, as posições de classe” (BOFF, 1997, p.74).



Para Boff (1997):

Impõe-se um novo paradigma, vale dizer, um novo padrão de comportamento e compreensão do ser humano em sua convivialidade com os outros, em instituições minimamente justas e com a natureza respeitada e inserida numa aliança de fraternidade (p.74).

O Império, descrito por Hardt e Negri (2001), em sua forma sutil de ação, tende a determinar novas categorias éticas, políticas e jurídicas, ficando nossa cidadania e responsabilidade ética situadas dentro das dimensões por “ele” impostas. “O Império exaure o tempo histórico, suspende a história, e convoca o passado e o futuro para dentro de sua própria ordem ética. Em outras palavras, o Império apresenta sua ordem como algo permanente, eterno e necessário” (HARDT & NEGRI, 2001, p.29). A ética, a moralidade e a justiça assumem outras dimensões.

Diante deste contexto busca-se a reflexão sobre um movimento vivido na atualidade que, em sua sutileza, acaba por fazer parte do nosso imaginário como algo corriqueiro e natural, não cabendo críticas ou aversões. Assumimos condutas e comportamentos que nos foram impostos sem convite à reflexão, ocorrendo assim uma mera reprodução e naturalização da ação humana, encobrendo sua constituição dinâmica, diversa e multidimensional.

## 1.2 TAYLORISMO-FORDISMO, TOYOTISMO E ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL

O contexto em que hoje se insere a sociedade, tão influenciado por formas sutis de controle e dominação, tem sua gênese em transformações ocorridas no interior do próprio sistema de produção capitalista, sobretudo a partir da década de oitenta. Essas transformações no modo de produção acabaram por afetar o mundo do trabalho nas suas formas de representação sindical e política (ANTUNES, 2000).

Foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a *classe-que-vive-do-trabalho* sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua *materialidade*, mas teve profundas repercussões na sua *subjetividade* e, no íntimo inter-relacionamento desses níveis, afetou a sua *forma de ser* (ANTUNES, 2000, p.23).

Ao se proceder a análise dos modos de produção que regeram o último quarto do século vinte, tem-se a finalidade de proporcionar o entendimento de como o modo de produção e acumulação de riquezas se desenvolveu a ponto de passar a determinar comportamentos e valores que, interiorizados pelos indivíduos, acabaram por se tornar balizadores da própria vida em sociedade.

O paradigma taylorista-fordista, responsável pela forma através da qual a indústria e o processo de trabalho foram consolidados ao longo do século vinte, é caracterizado, segundo Antunes (2000), essencialmente pela produção em massa com a utilização da linha de montagem e a padronização de produtos; pelo estudo dos tempos e movimentos proposto por Taylor juntamente com a produção em série de Ford; pela fragmentação das funções e divisão do trabalho; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela verticalização das unidades de fabricação e pela constituição e consolidação do que o autor considera *operário-massa*, o trabalhador coletivo fabril. Este paradigma esteve presente ao longo do século vinte influenciando/determinando a própria forma da organização da sociedade, principalmente a sua dinâmica, seus hábitos de consumo, sua composição e distribuição.

A comprovação da influência do modelo de produção taylorista-fordista é bem descrita por Harvey (1992) quando analisa apontamentos de Gramsci (1985). Segundo os autores, Ford, ao implantar a produção em massa, não almejava apenas maiores índices de produtividade; na verdade, Ford havia compreendido que a produção em massa (e sua dinâmica) também levaria ao

“[...] consumo em massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”  
(HARVEY, 1992, p.121)

Ford criara não apenas uma maneira melhor de produzir carros, atividade fim da sua indústria; ele compreendeu uma nova dinâmica de comportamento do homem em sociedade. Ele

[...] acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação adequada ao poder corporativo. O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores. (HARVEY, 1992, p.122).

Entretanto, para que essa concepção de consumo na sociedade prevista por Ford obtivesse os resultados desejáveis, era necessário que o trabalhador utilizasse seus rendimentos de forma adequada, ou melhor, de forma adequada ao previsto por Ford. Assim,

[...] em 1916, Ford enviou um exército de assistentes sociais aos lares dos trabalhadores 'privilegiados' (em larga medida imigrantes) para ter certeza de que o 'novo homem' da produção de massa tinha o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e 'racional' para corresponder às necessidades e expectativas da corporação (HARVEY, 1992, p.122).

Apesar de o fato acima exposto não ter sido uma experiência duradoura e bem sucedida, é um bom referencial para sinalizar os complexos e profundos problemas nos campos sociais, psicológicos e políticos que seriam advindos do modelo, não mais de produção, mas de reprodução da sociedade fordista.

Ao focar alguns aspectos das conseqüências advindas do paradigma taylorista-fordista, não se almeja proceder a um juízo de valor sobre as personalidades e intenções de Taylor e Ford. Entretanto, é inegável a profunda transformação social decorrente de suas concepções. Estar ciente dessas transformações é fundamental para compreender o arcabouço ideológico vivido na atualidade, sendo subsídio relevante para discutir ética.

Não menos importante que o modelo fordista, há de ser considerado, também, o modelo Toyota de produção – o toyotismo. De fato, o desenvolvimento da concepção fordista enfrentou dificuldades e problemas, sobretudo diante de desdobramentos por parte da demanda que não pode ser atendida ou enquadrada da forma desejada por Ford. O toyotismo não surge como uma “revolução social”, ele apenas – com muito sucesso – aprimora o modo de produção e viabiliza, ainda mais, as transformações sociais que já vinham ocorrendo.

As principais características que promovem o advento do toyotismo são bem descritas por Coriat, (apud ANTUNES, 2000, p.31). Ele as descreve em quatro fases:

*Primeira:* a introdução, na indústria automobilística japonesa, da experiência do ramo têxtil, dada especialmente pela necessidade de o trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas. *Segunda:* a necessidade de a empresa responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores. *Terceira:* a importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao *kanban*. Segundo os termos atribuídos a Toyoda, presidente fundador da Toyota, 'o ideal seria produzir somente o necessário e fazê-lo no melhor tempo', baseando-se no modelo dos supermercados, de reposição dos produtos somente depois da sua venda. Segundo Coriat, o método Kanban já existia desde 1962, de modo generalizado, nas partes essenciais da Toyota, embora o *toyotismo*, como modelo mais geral, tenha sua origem a partir do pós-guerra. *Quarta fase:* a expansão do método Kanban para as empresas subcontratadas e fornecedoras (CORIAT apud ANTUNES, 2000, p.31-32).

Assim, em aspectos produtivos, o toyotismo está totalmente voltado para a demanda. A preocupação está direcionada para suprir o consumo. Este aspecto, por sinal, é uma das principais diferenças – senão a principal – em relação à produção em massa de Ford. Outro “avanço” deste modelo refere-se à questão dos estoques. Sendo a produção orientada para a demanda, os estoques tornaram-se mínimos, o tempo de produção foi mais bem aproveitado, a produção era iniciada a partir da solicitação da demanda, o que foi chamado de *Just in time*.

Um ponto essencial do toyotismo, que justifica o fato de estar citado no presente esforço de contextualização teórica, está no fato de que ele, ao flexibilizar o aparato produtivo, dá início ao processo de flexibilização do acúmulo de capital e também da própria flexibilização da força de trabalho (ANTUNES, 2000). Os direitos dos trabalhadores, historicamente adquiridos, são flexibilizados de maneira que a utilização da força de trabalho fosse utilizada em função da necessidade do mercado consumidor. “O toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições de mercado” (ANTUNES, 2000, p.36). Gounet (apud ANTUNES, 2000) afirma que o toyotismo é uma resposta à crise do fordismo dos anos 70.

É importante notar que o toyotismo reforça o contexto desenvolvido a partir das concepções de Ford. Ele é uma “resposta” à crise vivida pelo capitalismo e proporciona uma sobrevida, “resolvendo”, ainda que transitoriamente, as dificuldades enfrentadas

pela lógica do capital. Assim, o toyotismo reforça padrões e comportamentos que já vinham sendo incorporados pela sociedade, resolvendo problemas de ordem imediata para os detentores dos meios de produção e gerando uma aparente sensação de estabilidade e conforto para os demais. Se na perspectiva fordista a elaboração era dividida da execução, havendo a apropriação da riqueza produzida pelo trabalho, no toyotismo existe a cooptação do trabalhador no sentido de não haver a percepção dessa divisão. Entretanto, a lógica continua sendo a de pensar e agir para o capital (GRAMSCI, apud ANTUNES, 2000).

Conhecer o desenvolvimento do capitalismo ao longo do século XX e as formas de produção que lhe proporcionaram sustentação são relevantes pois, independente do fato de ser contrário ou a favor, é necessário reconhecer que é a lógica do capital que predomina hegemonicamente em nossa sociedade. A grande massa trabalhadora realiza suas atividades sob um regime pré-determinado de trabalho, fica com a menor parte dos ganhos com seu trabalho e em suas horas de lazer, sobretudo em função da mídia, realiza ou busca satisfazer suas necessidades e desejos através do consumo. A perspectiva capitalista e suas formas de reprodução estão interiorizadas pelo indivíduo não porque goste dela ou a compreenda. A bem da verdade, esse indivíduo (nós) não conhece outra forma de sobrevivência senão a que está colocada. Não fossem as crescentes dificuldades enfrentadas para viabilizar a vida em sociedade, talvez sequer fosse questionada se há ou não a possibilidade de um outro caminho.

Um último aspecto a respeito das formas de produção que garantem a reprodução da dicotomia capital-trabalho com influência nas relações políticas e sociais, diz respeito ao que Harvey (1992) chamou de *acumulação flexível*. Ela representa uma aparente mudança da acumulação capitalista a partir de 1973.

Como foi visto, o modelo Toyota de produção, apesar de aprimorar os produtos e melhorar a produtividade das fábricas, não ofereceu alguma nova proposta de rearranjo econômico-social diferente daquela compreendida na concepção Fordista. O mesmo não se dá com a acumulação flexível. Ela tem características próprias e um outro padrão de desenvolvimento.

A acumulação flexível, [...], é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços”, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas [...] (HARVEY, 1992, p.140).

E continua o autor,

Ela também envolve um movimento [...] de “compressão do espaço-tempo” [...] no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variado (HARVEY, 1992, p.140).

Com a acumulação flexível, as contradições capitalistas tendem a ser atenuadas, através de uma reorganização do trabalho e dos arranjos sociais como um todo. Nas relações de trabalho, os contingentes de trabalhadores no chamado mercado informal são ampliados, aumentando também os “bolsões do exército industrial de reserva” (ANTUNES, 1999, p.112). Ficam perdidas no passado as conquistas trabalhistas e direitos sociais historicamente construídos; porém, dada a forma natural em que a flexibilização é colocada, essas perdas são aceitas, compreendidas e até mesmo comemoradas pelo conjunto da sociedade.

Há também o surgimento de ocupações no chamado “terceiro setor”,

[...] uma forma alternativa de ocupação, em empresas de perfil mais comunitário, motivadas predominantemente por formas de trabalho voluntário, abarcando um amplo leque de atividades, sobretudo assistenciais, sem fins diretamente lucrativos e que se desenvolvem um tanto à margem do mercado (ANTUNES, 1999, p.112).

Não é percebido que o crescimento do emprego no terceiro setor está vinculado à retração do mercado de trabalho industrial e do setor de serviços em decorrência do desemprego estrutural. Segundo Antunes (1999),

[...] o terceiro setor incorpora uma parcela relativamente pequena daqueles trabalhadores que são expulsos do mercado de trabalho capitalista. Nesse sentido, [...], o terceiro setor não é uma alternativa efetiva e duradoura ao mercado de trabalho capitalista, mas cumpre um papel de *funcionalidade* ao incorporar parcelas de trabalhadores desempregados pelo capital (p.113).

A acumulação flexível tende a encobrir as crises advindas do acúmulo de capital e da má distribuição de renda inerentes à perspectiva capitalista. Nela valoriza-se o papel dos pequenos negócios, do trabalho árduo e não muito bem pago e das atividades informais de diversas naturezas. O sucesso individual continua sendo enaltecido em detrimento da construção coletiva. Há o questionável discurso de que há oportunidade para todos cabendo apenas o esforço de cada um.

De Taylor à acumulação flexível a lógica do capital vem se desenvolvendo e deixando profundas marcas nas relações humanas. Para sobreviver, o ser humano tem sido obrigado a incorporar à sua vida costumes e valores que não necessariamente são por ele desejados.

É esse o ponto fundamental! Até quando indivíduo e sociedade “darão conta” de subjugarem suas subjetividades aos ditames do mercado? O quanto as pessoas estão dispostas a continuar a viver dentro de um *padrão* que só vem acumulando angústia e dor? O grande desenvolvimento do capitalismo ao longo do último século não consegue mais resolver as demandas da enorme massa de excluídos que gerou. Por sua vez, aqueles que estão de alguma forma incluídos vivem com “medo” de perder aquilo que têm ou das diversas formas de violência que os cerca.

O contexto mundial forjado através de sistemas produtivos e suas conseqüências de ordem político-social constituem o cenário para a discussão sobre ética.

### *1.3 POR QUE A RETOMADA DO DISCURSO DA ÉTICA?*

Compreendendo as profundas alterações ocorridas na dinâmica do trabalho e, conseqüentemente, da vida em sociedade, é possível afirmar que a flexibilidade ora preconizada tende a produzir no campo individual um sentimento de ansiedade. Esta ansiedade, que é fruto da incerteza, dos riscos e da liberdade (sem escolhas) que se vivencia nos dias atuais, acaba por ter um profundo impacto sobre o caráter das pessoas.

A esse respeito é interessante notar os apontamentos de Sennett (1999) no que diz respeito ao caráter. Segundo o autor, os escritores da antiguidade não tinham dúvida sobre o que significava caráter. Para eles, caráter “[...] é o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. Horácio escreve que o caráter de alguém depende de suas relações com o mundo” (SENNETT, 1999, p.10). E continua o autor,

Neste sentido, ‘caráter’ é um termo mais abrangente que seu rebento moderno ‘personalidade’, pois este se refere a desejos e sentimentos que podem apostemar por dentro, sem que ninguém veja.

O termo caráter concentra-se sobretudo no aspecto a longo prazo de nossa existência emocional. É expresso pela lealdade e o pelo compromisso mútuo, pela busca de metas de longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro. Da confusão de sentimentos em que todos estamos em algum momento em particular, procuramos salvar e manter alguns; esses sentimentos sustentáveis servirão a nossos caracteres. Caráter são traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem (SENNETT, 1999, p.10).

A questão que se impõe decorre da definição dada. Se o aspecto “longo prazo” é demasiadamente importante na constituição do caráter, como é possível sustentá-lo numa sociedade impaciente em função dos ditames econômicos de curto prazo? Como a lealdade e os compromissos entre os indivíduos serão mantidos se as instituições – independente de que ordem – se desfazem ou são reprojctadas a cada instante? Esses são os argumentos que permitiram a Sennett (1999) afirmar que o capital flexível produz, no campo pessoal, uma profunda *corrosão do caráter*.

Diante da angústia gerada e da incapacidade de responder a questões de foro íntimo, a sociedade moderna, num esforço de reflexão, busca respostas para reestabelecer algumas condições mínimas de convivência/sobrevivência. Nessa busca, torna-se um discurso vigente a necessidade de “retorno da ética”. Entretanto, essa tão solicitada ética é buscada como se estivesse pronta ou guardada em determinado lugar para que o ser humano pudesse lançar mão dela quando se fizesse necessário. A ética almejada na atualidade não parte da compreensão de que “ela” só existe pela forma livre e consciente através da qual o indivíduo se relaciona com o outro (CHAUÍ, 2001).



Antes de abordar a conceituação de ética norteadora desta pesquisa, é pertinente observar por que a expressão “retorno à ética” é colocada como palavra de ordem. Alguns fatores, decorrentes de aspectos já abordados, permitem o entendimento. Esse apelo existe, pois:

- o refluxo dos movimentos e das políticas de emancipação do gênero humano criou um vazio que a ideologia neoliberal sente-se à vontade para preencher ao seu bel-prazer porque não encontra opositores;
- a forma atual da acumulação ampliada do capital, chamada de acumulação flexível, produz a dispersão, a fragmentação de grupos e classes sociais, destruindo seus antigos referenciais de identidade e de ação e tornando altamente complicada a criação de novos referenciais, de tal maneira que a fragmentação e a dispersão tendem a aparecer como naturais e a se oferecer como valores positivos;
- a naturalização e valorização positiva da fragmentação e dispersão sócio-econômica aparecem no estímulo neoliberal ao individualismo competitivo e ao sucesso a qualquer preço, de um lado, e, de outro lado, como a salvação contra o egoísmo pela produção do sentimento comunitário por todas as formas religiosas de fundamentalismo. O elogio do individualismo agressivo e a busca do fechamento religioso destroem o campo da ação intersubjetiva e sócio-política como campos de abertura e realização coletiva do possível no tempo, isto é, a criação histórica;
- as mudanças tecnológicas, a partir do momento em que a técnica deixa de ser ciência aplicada para tornar-se ciência cristalizada em objetos de intervenção humana sobre a natureza e a sociedade, transformam a tecnologia não só em forma de poder, mas sobretudo em força produtiva e parte integrante do capital, e essa transformação, feita exclusivamente sob a lógica do mercado, é sua transformação em lógica o poder como decisão sobre a vida e a morte em escala planetária;
- a sociedade da mídia e do consumo de bens efêmeros, perecíveis e descartáveis engendra uma subjetividade de tipo novo, o sujeito narcisista que cultua sua própria imagem como única realidade que lhe é acessível e que, exatamente por ser narcísica, exige aquilo que a mídia e o consumo lhe prometem sem cessar, isto é, satisfação imediata dos desejos, a promessa ilimitada de juventude, saúde, beleza, sucesso e felicidade que lhe virão por meio dos fetichizados, promessas que, no entanto, não podem se cumprir, geram frustração e niilismo. (CHAUÍ, 2001, no prelo).

Assim, o desejo por “ética” vem como consequência de um esgotamento do modelo sócio-econômico-cultural, no qual não se vê mais possibilidade de atender às demandas básicas da sociedade. Por outro lado, a ética buscada tende muito mais a ser enquadrada como pura reforma de hábitos e costumes ora vividos, o que necessariamente não representa a ética. Há uma compreensão equivocada do termo. Daí uma enorme ploriferação de éticas desprovidas de qualquer caráter universal, o que acaba por reduzir o significado do próprio conceito de ética (CHAUÍ, 2001).

Dessa forma, uma definição de ética se impõe, em primeiro lugar, para situar toda e qualquer discussão que envolva o tema, delimitando aspectos que permitam sair das

concepções do senso comum. E, em segundo plano, para evitar a utilização inapropriada do termo.

Da Grécia antiga à sociedade atual, a ética é inerente ao próprio homem, daí a importância de compreendê-la.

### 3 A FILOSOFIA DA MORAL: UMA COMPREENSÃO NECESSÁRIA

No início de qualquer tipo de discussão ou debate a respeito de assuntos sobre os quais não se tem amplo domínio, é prudente proceder a uma análise um pouco mais criteriosa sobre o tema em questão, a fim de minimizar os efeitos da ignorância e fugir das definições tendenciosas pertinentes ao senso comum. Na realização de um estudo sobre *ética*, por um pesquisador oriundo de área pouco familiarizada com a profundidade da questão, esta necessidade se impõe de forma ainda mais contundente.

Os estudos pertinentes à área da administração, quer sejam no campo público ou privado, tendem a ter um apelo pragmático e ser de caráter imediato. A preocupação consiste em “dar resultados” e, de preferência, no curto prazo. Porém (metaforicamente), falar de ética é navegar em outros tipos de mares. É preocupar-se menos com que porto chegar, ou quando chegar, para antes de tudo questionar: por que chegar? Ou até mesmo, por que ir? Falar de ética é sair da discussão sobre produção, produtividade ou lucro, para discutir sujeitos, subjetividades e intersubjetividades. O homem, – o ser humano – a sua relação consigo mesmo e com os seus semelhantes, é o que efetivamente importa. Daí, para falar de ética é necessário deixar em segundo plano posições pré-concebidas e permitir-se, prazerosamente, entranhar no campo da *filosofia*.

Poderia ser questionado que o saber filosófico não tem validade científica (o que não é verdade), que a filosofia é mera abstração sem aplicabilidade prática alguma ou comprovação empírica, e que apenas a ciência é capaz de explicar os fatos. Porém, tal como descreve Durant (2000),

[...] um fato nada é exceto em relação ao desejo; não é complexo, exceto em relação a um propósito e a um todo. Ciência sem filosofia, fatos sem perspectiva e avaliação não podem nos salvar da devastação e do desespero. A ciência nos dá o conhecimento, mas só a filosofia pode nos dar a sabedoria (p.27).

A ciência, e seus desdobramentos nas diversas áreas do saber, é capaz de ensinar o *Know-how* (saber como), porém cabe à filosofia realizar o *Know-why* (saber o porquê).

No caminho básico de compreensão sobre a filosofia, Durant (2000) esclarece que ela compreende cinco campos básicos do saber e do discurso: *a lógica, a estética, a ética, a política e a metafísica*.

*Lógica* é o estudo do método ideal de pensamento e pesquisa: observação e introspecção, dedução e indução, hipótese e experimento, análise e síntese – são estas as formas da atividade humana que a lógica tenta compreender e orientar; é um estudo maçante para a maioria de nós, e no entanto os grandes acontecimentos na história do pensamento são os melhoramentos que os homens têm feito em seus métodos de pensamento e de pesquisa. *Estética* é o estudo da forma ideal, ou beleza; é a filosofia da arte. *Ética* é o estudo da conduta ideal; o mais elevado dos conhecimentos dizia Sócrates, é o conhecimento do bem e do mal, o conhecimento da sabedoria e da vida. *Política* é o estudo da organização social ideal (não é, como se poderia supor, a arte e a ciência de conseguir e manter um cargo); monarquia, aristocracia, democracia, socialismo, anarquismo, feminismo – estes são as *dramatis personae* da filosofia política. E por último, *metafísica* (que se envolve em tantas dificuldades por não ser, como as outras formas de filosofia, uma tentativa de coordenar o real à luz do ideal) é o estudo da “realidade máxima” de todas as coisas: da natureza real e final da “matéria” (ontologia), da “mente” (psicologia filosófica), e da inter-relação de “mente” e de “matéria” nos processos de percepção e conhecimento (epistemologia) (DURANT, 2000, p.27).

Dentro da filosofia e sua beleza, a pesquisa em questão se restringirá ao domínio da *ética*. Compreender o que é, como funciona, quem é o sujeito da ética, como ela se manifesta, é o que se pretende fazer possibilitando os subsídios necessários para a interpretação dos dados colhidos na pesquisa.

A discussão sobre ética, bem como a própria filosofia, tem sua origem na Grécia com seus notáveis pensadores e com representantes filosóficos que buscaram a sua compreensão ao longo dos séculos até os dias atuais. Sócrates, Platão, Aristóteles marcam a discussão antes do advento da era cristã. Tomás de Aquino, Bacon, Spinoza representam bem o período que se estendeu do século treze ao dezessete. Kant, Hegel, Nietzsche e Russell são filósofos mais próximos dos dias atuais. Cada um, de sua peculiar maneira, buscou compreender e esclarecer a ética. Sócrates, talvez o mais notável, nunca buscou definir a ética. Ele queria fazer a ética. Através dos seus diálogos com as pessoas e a sua forma peculiar de discussão, a *maiêutica*, realizava um “parto de idéias” através do qual procurava demonstrar às pessoas que “elas poderiam saber que elas sabiam”.

A apresentação, ainda que sucinta, de aspectos filosóficos é importante para que definições a respeito de ética não saiam de uma percepção imaginária. Um ponto

fundamental, que já é possível aqui defender, diz respeito ao fato de que toda e qualquer discussão sobre ética, em qualquer área, deve, obrigatoriamente, compreender sua natureza filosófica.

### *3.1 SENSO MORAL, CONSCIÊNCIA MORAL E JUÍZOS DE VALOR*

Compreendendo que a ética é um campo de estudo dentro da filosofia, cabe nesse instante buscar alguns pressupostos que permitam defini-la. Para isso, é relevante abordar algumas questões inerentes ao comportamento humano.

A existência humana impõe ao sujeito – entenda-se todos nós – várias situações nas quais a forma de reagir a elas será pautada por normas que ele julgará mais dignas ou apropriadas de acordo com o momento. O sujeito aceita essas normas e as reconhece como sendo obrigatórias; assim, deve agir desta ou daquela maneira em função do que está estabelecido. Quando isso ocorre “[...] dizemos que o homem age moralmente e que neste seu comportamento se evidenciam vários traços característicos que o diferenciam de outras formas de conduta humana” (VAZQUEZ, 2000, p.16).

Em outros momentos, o sujeito se depara com situações que o levam a expressar os mais diversos tipos de sentimentos. Quando vê alguém na miséria, é despertado o sentimento de piedade; quando age impulsivamente sem pensar nas conseqüências, sente remorso ou culpa; quando vê uma injustiça, é tomado pela indignação. Todos esses sentimentos são definidos por Chauí (1999) como manifestações do **senso moral** desenvolvido por todos os indivíduos. Decorrente desses sentimentos, muitas vezes o sujeito se vê em situações em que deverá decidir sobre que postura deverá tomar ou de que forma deverá agir. Em todas elas, suas decisões e ações implicam em conseqüências que, de bom ou mal grado, deverá assumir. As dúvidas diante à decisão a ser tomada põem a prova a sua **consciência moral** (CHAUÍ, 1999), pois exige que ele justifique para si mesmo as razões da sua decisão. Assim,

O senso e a consciência moral dizem respeito a valores, sentimentos, intenções, decisões e ações referidos ao bem e ao mal e ao desejo de felicidade. Dizem respeito às

relações que mantemos com os outros e, portanto, nascem e existem como parte de nossa vida intersubjetiva (CHAUÍ, 1999, p.335).

Por sua vez, a busca por agir da forma que “considera correta” leva o sujeito a proceder a julgamentos. Ele julga os seus atos, mas sobretudo julga os atos do seu semelhante. O julgamento é realizado sobre fatos concretos e reais, mas principalmente é efetuado sobre a avaliação que os indivíduos fazem das “(...) coisas, pessoas, ações, experiências, acontecimentos, sentimentos, estados de espírito, intenções e decisões como bons ou maus, desejáveis ou indesejáveis” (CHAUÍ, 1999, p.336). Esses julgamentos realizados constituem o que a autora denomina **juízos de valor**. Esses juízos podem assumir uma conotação normativa, enunciando “normas que determinam o ‘dever ser’ de nossos sentimentos, nossos atos , nossos comportamentos” (CHAUÍ, 1999, p .336). Os juízos de valor, que são realizados por um indivíduo ou comunidade, derivam-se do senso e da consciência moral que são adquiridos através da vida em sociedade. Dessa forma

O senso moral ou moralidade é uma medida para julgar se os indivíduos estão socializados, ou seja, se são responsáveis por seus atos e comportam-se de acordo com as normas e os valores socialmente determinados. Por isso, a moral tem uma função integradora; estabelece uma mediação de valor entre o indivíduo e a sociedade; entre ele e os outros, entre sua consciência e a sua prática (BARROCO, 2001, p.42-43).

Ainda sobre senso e consciência moral, cabe abordar que eles são

“[...] inseparáveis da vida cultural, uma vez que esta define para seus membros os valores positivos e negativos que devem respeitar ou detestar. [...] Por sua vez, a cultura nasce da maneira como os seres humanos interpretam-se a si mesmos e as suas relações com a Natureza, acrescentando-lhe sentidos novos, intervindo nela, alterando-a através do trabalho e da técnica, dando-lhe valores” (CHAUÍ, 1999, p.336).

É importante notar o aspecto cultural, pois o ser humano, desde o seu nascimento, é educado como se a consciência, o senso moral e os valores da sociedade em que está inserido fossem naturais ou existissem por si mesmos. As sociedades, para garantir os padrões morais que regem sua convivência, tendem a naturalizar determinadas condutas. Entretanto, “[...] a naturalização da existência moral esconde [...] o mais importante da ética: o fato dela ser criação histórico-cultural” (CHAUÍ, 1999, p.336).

### 3.2 ÉTICA E MORAL

A ética e a moral são termos empregados usualmente pelo senso comum como sendo sinônimos; entretanto há, entre esses dois conceitos, relevantes diferenças que determinam seus significados e, principalmente, o campo de ação e construção de cada um deles.

A compreensão da diferença entre os conceitos pode ser adquirida a partir de vários aspectos. O primeiro deles é, fundamentalmente, a etimologia das palavras.

Segundo CHAÚÍ (1999), explicitar o conhecimento da palavra “ethos” é o cerne para o entendimento da diferença entre ética e moral. Diz a autora:

Ora, a palavra *costume* se diz, em grego, *ethos* – donde, ética – e, em latim, *mores* – donde, moral. Em outras palavras, ética e moral referem-se ao conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade e que, como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros. Sócrates indagava o que eram, de onde vinham, o que valiam tais costumes.

No entanto, a língua grega possui outra palavra que, infelizmente, precisa ser escrita, em português, com as mesmas letras que a palavra que significa costume: *ethos*. Em grego, existem duas vogais para pronunciar e grafar nossa vogal e: uma vogal breve, chamada *epsilon*, e uma vogal longa, chamada *eta*. *Ethos*, escrita com a vogal longa, significa costume; porém, escrita com a vogal breve, significa *caráter, índole natural, temperamento*, conjunto das disposições físicas e psíquicas de uma pessoa. Nesse segundo sentido, *ethos* se refere às características pessoais de cada um que determinam quais virtudes e quais vícios cada um é capaz de praticar. Referem-se, portanto, ao senso moral e à consciência ética individuais. (CHAÚÍ, 1999, p.340)

A esse respeito Vazquez (2000) considera que ética e moral mantêm, nos dias atuais, uma identificação que não havia em suas origens etimológicas. Moral definida como “costume”, refere-se ao **comportamento adquirido** conquistado pelo homem. A ética, por sua vez, significando “modo de ser” ou “caráter”, pode ser definida enquanto **forma de vida**, também adquirida e conquistada pelo homem.

Ainda de acordo com Vazquez (2000), sendo a moral um comportamento adquirido, ela só surge efetivamente quando o ser humano supera sua natureza instintiva e passa a possuir uma natureza social, ou seja, passa a ser membro de uma coletividade.

Nesse sentido, é no interior da comunidade, no exercício da vida em sociedade, que surgem normas, regras e valores, que determinam padrões de conduta que viabilizam a vida em grupo. A **moral** representa esse conjunto de valores, normas, regras de comportamento, códigos de conduta que as coletividades compartilham, sejam elas uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização (SROUR, 2000).

Entendendo a moral como um conjunto de normas e regras que se destinam a regular as relações dos indivíduos numa dada sociedade, há de ser considerado que seu significado, função e validade variam no tempo e de forma histórica. É essa historicidade da moral que permite ao homem falar em moral da antiguidade, moral feudal e moral burguesa, moral protestante, moral católica, moral liberal ou moral socialista. Conforme aborda Barroco (2000) “a necessidade social da moral é fruto do processo de desenvolvimento da sociabilidade, seu espaço é o da cultura” (p.25).

A moral interfere nos “papéis” sociais, donde sua caracterização como um modo de ser, um ethos que expressa a identidade cultural de uma sociedade, de uma classe, de um estrato social, num determinado momento histórico. Por sua perspectiva consciente, ou seja, pelo fato de o indivíduo aceitar intimamente os valores, passa a fazer parte do seu “caráter”; por sua função integradora, estabelecendo vínculos sociais, está presente em todas as atividades humanas (BARROCO, 2001, p. 43).

É o caráter histórico-cultural da moral, que permite compreender a manutenção dos padrões morais através do tempo e sua continuidade de geração a geração (CHAUÍ, 1999).

Se a moral é um conjunto de preceitos normativos passíveis de alterações e adaptações, é possível deduzir que algo – ação ou reflexão – viabiliza essas transformações. É no terreno dessas reflexões que se realiza a **ética**.

A ética depara com uma experiência histórico social no terreno da moral, ou seja, com uma série de práticas morais já em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da moral, sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão de diferentes sistemas morais (VAZQUEZ, 2000, p.22).

A ética irá operar no plano da reflexão ou das indagações, estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhes consistência. A finalidade da ética é



libertar os agentes sociais da prisão do egoísmo que não se importa com os efeitos produzidos sobre os outros. A ética visa à sabedoria ou ao conhecimento temperado pelo juízo (SROUR, 2000).

Dessa forma, ao ser buscada uma definição formal que balize as discussões sobre o tema central deste trabalho, considera-se que **“a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano”** (VAZQUEZ, 2000, p.23 grifo nosso).

O autor entende a ética como uma ciência, pois aborda de forma científica os problemas morais. Sendo uma ciência, a ética parte de certos tipos de fatos a fim de descobrir seus princípios gerais, pois:

Enquanto conhecimento científico, a ética deve aspirar à racionalidade e objetividade mais complexas e, ao mesmo tempo, deve proporcionar conhecimentos sistemáticos, metódicos e, no limite do possível, comprováveis. (VAZQUEZ, 2000, p.23)

A moral, portanto, é o objeto de estudo da ética. A moral é estudada através dos atos humanos: atos conscientes e voluntários dos indivíduos que afetam outros indivíduos, grupos sociais ou a sociedade como um todo. Assim, é possível falar em uma ética científica, mas o mesmo não pode ser dito em relação à moral. Uma moral científica não existe, “[...] mas existe – ou pode existir – um conhecimento moral que pode ser científico” (VAZQUEZ, 2000, p.23).

Não sendo ética igual à moral, torna-se equívoco reduzir a ética a um conjunto de normas e prescrições. Ética não é uma regra de proceder. Ela busca explicar a moral efetiva e, dessa forma, pode influir na própria moral (VAZQUEZ, 2000). É diante dessa constatação que é possível afirmar que a ética fundamenta a moral, ela explica os fatos validando-os ou refutando-os, mas em momento algum os cria.

A reflexão ética supõe a suspensão da cotidianidade<sup>2</sup>; não tem por objetivo responder às suas necessidades imediatas, mas sistematizar a crítica da vida cotidiana, pressuposto para uma organização da mesma para além das necessidades voltadas exclusivamente

---

<sup>2</sup> HELLER, Agnes. Cotidiano e a história. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

ao “eu”, ampliando as possibilidades dos os indivíduos se realizarem como individualidades livres e conscientes (Barroco, 2001, p. 55).

### 3.3 O CAMPO DA ÉTICA

Compreendendo que ética é um ato de reflexão e que essa reflexão tem impactos na forma de conduta do homem em sociedade, importante se torna discutir o campo de ação da ética. É interessante também relacioná-la com algumas áreas que afetam diretamente a vida coletiva, tal como a economia e a política. Utilizando os argumentos de Vazquez (2000), será buscado compreender essas relações.

As reflexões proporcionadas pela ética podem vir a fundamentar ou justificar determinadas formas de comportamento moral. Assim,

[...] se a ética revela uma relação entre o comportamento moral e as necessidades e os interesses sociais, ela nos ajudará a situar no devido lugar a moral efetiva, real, de um grupo social que tem pretensão de que seus princípios e suas normas tenham validade universal, sem levar em conta necessidades e interesses concretos. Por outro lado, se a ética, quando trata de definir o que é bom, recusa reduzi-lo àquilo que satisfaz meu interesse pessoal, exclusivo, evidentemente influirá na prática moral ao rejeitar um comportamento egoísta como moralmente válido (VAZQUEZ, 2000, p.20).

Esse aspecto da ética é por demais relevante, pois proporciona ao indivíduo a observação sobre valores de ordem pessoal que dizem respeito a aspectos essencialmente subjetivos da natureza do homem enquanto individualidade, mas também permite a esse mesmo indivíduo identificar que, ao seu redor, determinadas regras, normas e valores que norteiam suas atitudes não necessariamente alinham-se às suas convicções e valores pessoais. Muitos dos valores socialmente aceitos são decorrentes de um pensamento, de uma cultura dominante que lhe “impõe” padrões para que seja aceito em determinado grupamento social e até mesmo para satisfazer-se. A busca pelo bom, belo e prazeroso deve estar enquadrada na moral dominante. Entretanto, será o exercício ético que possibilitará ao indivíduo aceitar ou rejeitar a moral vigente de forma individual e responsável.

Muitas vezes a ética tende a ser vista de maneira normativa, como uma disciplina que julga determinadas normas e trata de colocar outras – supostamente melhores – em

seu lugar, tornando-se uma espécie de legisladora do comportamento moral dos indivíduos ou sociedade (VAZQUEZ, 2000). Porém, como já foi visto, esse não é o papel da ética<sup>3</sup>. Cabe à ética estudar e explicar determinada realidade, possibilitando a compreensão plena da mesma. Algumas doutrinas éticas do passado limitaram-se apenas a justificar ideologicamente determinada moral de determinadas necessidades sociais, resumindo a ética a aspectos normativos incapazes de se transformarem com o tempo. Todavia, o campo da ética é mais que isso.

A ética é teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado porém na sua totalidade, diversidade e variedade. O que nela se afirma sobre a natureza ou fundamento das normas morais deve valer para a sociedade grega, ou para a moral que vigora na sociedade moderna. É isso que assegura o seu caráter teórico e evita sua redução a uma disciplina normativa e pragmática. O valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas (VAZQUEZ, 2000, p.21).

A ética busca explicar comportamentos e fatos do passado e do presente. Não se restringe a apenas descrevê-los. Não cabe à ética:

Formular juízos de valor sobre a prática moral de outras sociedades, ou de outras épocas, em nome de uma moral absoluta e universal, mas deve, antes, explicar a razão de ser desta pluralidade e das mudanças de moral; isto é, deve esclarecer o fato de os homens terem recorrido a práticas morais diferentes e até opostas.

A ética parte do fato da existência histórica da moral, isto é, toma como ponto de partida a diversidade de morais no tempo, com seus respectivos valores, princípios e normas (VAZQUEZ, 2000, 21-22).

A ética lida com fatos que estão diretamente ligados ao comportamento humano. Isso implica que estes sejam fatos de valor. É relevante notar que, apesar de lidar com fatos de valor, a ética não perde seu caráter de estudo objetivo e racional. Ela estuda o comportamento que o homem julga ser valioso, obrigatório e de impossível escapatória (VAZQUEZ, 2000). Entretanto, a ética em momento algum se abstém de promover uma compreensão racional de um aspecto real e efetivo do comportamento dos homens.

---

<sup>3</sup> É possível entender ética como normativa a partir de uma vertente da sua compreensão enquanto forma de vida. A forma de agir do indivíduo está “condicionada” ao exercício de determinados valores morais em que ele acredita, que são por ele naturalizados ou que lhe são impostos. É compreensível, apesar de comprometer o aspecto de liberdade do exercício da ética, como será visto adiante.

Sendo uma ciência do comportamento humano, a ética está também intimamente relacionada com a política e a economia, pois busca compreender o impacto que as relações econômicas advindas do processo de produção causam na vida social e conseqüentemente no mundo moral. É possível, segundo Vazquez (2000), definir essas relações em dois planos.

O primeiro plano diz respeito à maneira através da qual as relações econômicas influem na moral dominante. É necessário observar que

(...) o sistema econômico no qual a força de trabalho se vende como mercadoria e no qual vigora a lei da obtenção do maior lucro possível gera uma moral egoísta e individualista que satisfaz o desejo do lucro. O conhecimento desta moral tem de se basear nos dados e nas conclusões da economia política a respeito desse modo de produção, ou sistema econômico (VAZQUEZ, 2000, p.34)

O segundo plano compreende que os atos econômicos, de produção de bens através do trabalho e a apropriação e distribuição dos mesmos não deixam de apresentar uma conotação moral. Assim:

A atividade do trabalhador, a divisão social do trabalho, as formas de propriedade dos meios de produção e a distribuição social dos produtos do trabalho humano, colocam problemas morais. A ética como ciência da moral não pode negligenciar os problemas morais apresentados, especialmente em nossos dias, pela vida econômica; ora, a economia política, como ciência das relações econômicas ou dos modos de produção, contribui para a elucidação dos mesmos (Vazquez, 2000, p.34).

Assim, é possível perceber que a ética está estreitamente relacionada com as ciências sociais, haja vista que o comportamento do homem se manifesta nos campos: psicológico, social, prático-utilitário, jurídico, religioso ou estético (VAZQUEZ, 2000). Entretanto, se são múltiplas as relações que a ética estabelece, não pode se perder de vista o objeto de estudo da ética que é o comportamento moral.

### 3.4 O SUJEITO DA ÉTICA

Tendo compreendido aspectos conceituais de ética e moral, é necessário, neste instante, refletir sobre quem será esse sujeito capaz de “agir eticamente”.

Segundo Chauí (1999), para que exista uma conduta ética é preciso que haja um agente consciente, ou seja, o indivíduo com capacidade de discernir entre o bem e o mal, entre o certo e o errado, o permitido e proibido, a virtude e o vício.

A percepção dessas diferenças se dá através da consciência moral, pois por meio dela o indivíduo é capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e agir em conformidade com os valores morais, tornando-se responsável por suas ações, por seus sentimentos e assumindo as conseqüências daquilo que sente e faz. Na consecução de uma vida ética a consciência e a responsabilidade se tornam indispensáveis (CHAUÍ, 1999).

Ainda de acordo com a autora, a manifestação da consciência moral se dá pela capacidade que tem o indivíduo de tomar decisões diante de alternativas que se apresentam como possíveis. Ao realizar a escolha, o indivíduo avalia suas motivações e suas exigências para tomar esta ou aquela decisão e assume para si toda a responsabilidade que aquela decisão implica, bem como arca com os meios que utilizou para alcançar seus fins.

Entra em cena então a vontade, que é o poder deliberativo do agente moral. É imperativo para a realização da vontade o aspecto da liberdade, que assegura que a ação não está submetida a um outro indivíduo e nem ao sabor dos instintos e das paixões. É necessário ter o poder sobre eles (CHAUÍ, 1999).

Resta saber então quem são os agentes da moral:

Os agentes morais, em primeiro lugar, são indivíduos concretos que fazem parte de uma comunidade. Seus atos são morais somente se considerados nas suas relações com os outros; contudo, sempre apresentam um aspecto subjetivo, interno, psíquico, constituído de motivos, impulsos, atividade da consciência que se propõe fins, seleciona meios, escolhe entre diversas alternativas, formula juízos de aprovação ou de desaprovação, etc.; neste aspecto psíquico, subjetivo, inclui-se também a atividade subconsciente (VAZQUEZ, 2000, p.29).

Chauí (1999) afirma ainda que serão as questões Socráticas que irão inaugurar a ética ou a filosofia da moral, “por que definem o campo no qual valores e obrigações morais podem ser estabelecidos, ao encontrar seu ponto de partida: a consciência do agente moral” (p.341). Será a ética, através de seus questionamentos e reflexões, que irá proibir moralmente que o ser humano se transforme em coisa usada e manipulada por outros. Assim:

É sujeito ético moral somente aquele que sabe o que faz, conhece as causas e os fins de sua ação, o significado de suas intenções e de suas atitudes e a essência dos valores morais. Sócrates afirma que apenas o ignorante é vicioso ou incapaz de virtude, pois quem sabe o que é bem não poderá deixar de agir virtuosamente (CHAUÍ, 1999, p.341).

Sendo os indivíduos os agentes da moral, cabe ainda ressaltar o que efetivamente constitui um agir de maneira ética. A esse respeito, Chauí (1999) aponta quatro atributos que caracterizam o **sujeito ético-moral**, ou seja, o próprio homem:

Ser consciente de si e dos outros, isto é, ser capaz de reflexão e de reconhecer a existência dos outros como sujeitos éticos iguais a ele;

Ser dotado de vontade, isto é, de capacidade para controlar e orientar desejos, impulsos, tendências, sentimentos (para que estejam em conformidade com a consciência) e de capacidade para deliberar e decidir entre várias alternativas possíveis;

Ser responsável, isto é, reconhecer-se como autor da ação, avaliar os efeitos e conseqüências dela sobre si e sobre os outros, assumi-la bem como às suas conseqüências, respondendo por elas;

Ser livre, isto é, ser capaz de oferecer-se como causa interna de seus sentimentos atitudes e ações, por não estar submetido a poderes externos que o forcem e o constringam a sentir, a querer e fazer alguma coisa. A liberdade não é tanto o poder para escolher entre vários possíveis, mas o poder para o autodeterminar-se, dando a si mesmo as regras de conduta (CHAUÍ, 1999, p.337-338).

Portanto, constituem o campo ético: o agente ou sujeito moral e os valores morais ou virtudes éticas.

Os quatro atributos do sujeito ético-moral apresentados por Chauí (1999) foram utilizados como categorias de análise da pesquisa realizada. A partir desses atributos, buscou-se discutir a manifestação e o exercício do potencial ético dos sujeitos da pesquisa em seu ambiente de trabalho. Não foi o foco proposto classificar os sujeitos como éticos ou não éticos, algo que por sinal não tem propósito algum, além de ser

uma atitude efetivamente moralista. Esses atributos auxiliaram a compreender se é possível, dada a realidade e o contexto atual, o indivíduo agir efetivamente de maneira ética e moral.

### 3.5 MORAL E HISTÓRIA

Um outro aspecto decorrente da discussão até o momento exposta, mas de interesse para a fundamentação do trabalho de pesquisa em foco, diz respeito à historicidade da moral e das suas conseqüências para que o indivíduo possa agir e tomar decisões livremente.

Entendendo que a moral surge da necessidade da regulação da vida em sociedade, é necessário também compreender que essa dimensão da vida social é marcada por contradições (BARROCO, 2000). Isso é explicável devido ao fato de que à medida que as relações sociais aumentam em complexidade, as normas – a moral – também se amplificam e passam a atender a anseios e posições de grupos que desejam sobrepor-se a outros, ou seja, a moral atende a interesses de dominação.

A forma como a sociedade se pauta atualmente, através da sociedade de classes, possibilita a constatação dessa realidade dominadora.

São os homens que criam as normas e valores, porém, nas sociedades de classes, as relações sociais por eles estabelecidas são movidas por interesses contraditórios, donde a impossibilidade de existirem valores absolutos ou uma concepção de bem que corresponda ao interesse e às necessidades de todos. Por isso, a moral é também marcada por essa contraditoriedade; historicamente seus valores e princípios adquirem diferentes significados e atendem, indiretamente, a interesses ideológicos e políticos de classes e grupos sociais (BARROCO, 2000, p. 32).

Dessa forma, todas as manifestações de comportamento, constatadas essencialmente em aspectos culturais de uma sociedade, não são fruto do agir espontâneo de cada individualidade. Elas decorrem em relação estreita com o conjunto das relações sociais que estão fundamentadas em determinada formação social (BARROCO, 2000).

Na sociedade de classes, a moral cumpre uma função ideológica precisa: contribui para a integração social viabilizadora de necessidades privadas, alheias e estranhas às

capacidades emancipadoras do homem. Pela sua natureza normativa e pela sua estrutura de “subordinação das necessidades, desejos, aspirações particulares às exigências sociais” (Heller, 1977: 133), ainda que não diretamente, mas através de mediações complexas, a moral é perpassada por interesses de classe e por necessidades de (re)produção das relações sociais que fundam um determinado modo de produzir material e espiritualmente a vida social (BARROCO, 2001, p.45)<sup>4</sup>.

Assim, a moral de uma sociedade é condicionante do comportamento individual, sendo responsável por manter e solidificar estruturas sociais. Nada de errado nisso, por mais que questionável. O equívoco está na forma determinista que ela é vivida, sobretudo nas sociedades ocidentais cuja influência religiosa determina os valores morais através da noção de pecado e culpa.

Quando isso ocorre,

[...] a moral assume um sentido negativo, um fundamento determinista e um sentido conservador, uma vez que se espera que os indivíduos acatem normas e deveres pela obediência à tradição, que por sua natureza religiosa, baseia-se em valores a-históricos, imutáveis e pré-determinados metafisicamente. Acredita-se que os indivíduos tenham livre arbítrio para escolher entre o *bem* e o *mal*, mas como tais valores já estão definidos *a priori*, subentende-se que os que escolherem o mal serão julgados por seus atos, donde a existência de uma *sanção moral* que funciona subjetivamente a partir de proibições, culpas e medos, independente de sua validade histórica (BARROCO, 2000, p.33-34).

A moral sem liberdade, imposta sem diálogo, sem a construção através do reconhecimento das contradições que existem no seio da sociedade, é eticamente não validada transformando-se em moralismo cego, ou hipócrita o suficiente para apenas reconhecer aquilo que lhe interessa ver.

Os argumentos apresentados ilustram o cotidiano da sociedade. Para efeitos do presente trabalho de pesquisa, relevante é notar que essas formas de reprodução do comportamento terão um impacto forte e profundo na forma através da qual o indivíduo vai se relacionar com seu semelhante. Sendo sócio-economicamente os valores atuais pautados em uma lógica conservadora que privilegia o acúmulo de capital, decorre disto uma influência no comportamento moral dos indivíduos que tende a limitar a manifestação do potencial ético dos mesmos.

Barroco (2000) ao citar Marx (1993) afirma que:

---

<sup>4</sup> HELLER, A. Sociologia de la vida cotidiana. Barcelona, Península, 1977.



O modo de ser inerente à (re)produção das relações sociais capitalistas é um modo predominantemente mercantil, donde o significado mercantil de seus valores e a tendência à legitimação de uma moral dominante fundada na posse de bens materiais, na competição e na transformação das relações humanas sociais em “coisas”. Concretamente são criadas condições favorecedoras à mercantilização das virtudes (que adquirem o valor de coisas compráveis no mercado) e à valorização do interesse privado, do egoísmo ético, construindo “sujeitos éticos” orientados pela idéia de que é virtuoso quem obtiver mais vantagens sobre os outros (p.35).

Isso posto, a autonomia individual, tão preconizada como fator positivo no advento da sociedade burguesa, passa a dar lugar ao egoísmo e ao individualismo. A conseqüência é que, fruto de uma “moral liberal”, surge uma sociedade individualista, competitiva, narcísica, na qual a posse é o valor a ser alcançado, valendo-se isso em relação a sentimentos ou a objetos (BARROCO, 2000).

### *3.6 ÉTICA, PRÁXIS E TRABALHO*

De posse de fundamentos que esclarecem a discussão sobre ética e moral, diferenciando-os e proporcionando o entendimento da esfera e campo de ação dos mesmos, necessário se torna, a partir da ética, tecer alguns apontamentos sobre a sua relação com a atividade laborativa, ou seja, o trabalho.

Para Barroco (2001), o trabalho deve ser considerado como o pressuposto fundamental da existência humana, constituindo-se em uma forma privilegiada de práxis. Práxis aqui compreendida como a “ação do homem sobre a matéria e criação – através dela – de nova realidade humanizada” (VAZQUEZ, apud BARROCO, 2001). Assim, o trabalho é um dado ontológico primário<sup>5</sup>, a partir do qual é possível assimilar a ação do homem em sociedade; a bem da verdade, será o trabalho ponto de partida para a humanização do indivíduo, pois resulta da cooperação entre os homens na conquista de um objetivo comum.

Marx, comentado por Barroco (2001) considera que

---

<sup>5</sup> Ontologia é ramo da filosofia que se ocupa com o estudo da realidade.

[...] o trabalho é o fundamento ontológico do ser social, é ele que permite o desenvolvimento de mediações que instituem a diferencialidade do ser social em face de outros seres da natureza. As mediações, capacidades essenciais postas em movimento através de sua atividade vital, não são dadas a ele; são conquistadas no processo histórico de sua autoconstrução pelo trabalho. São elas: a sociabilidade, a consciência, a universalidade e a liberdade (BARROCO, 2001, p.26).

É através do trabalho que o indivíduo provê suas necessidades e aprimora suas relações com seu semelhante. Nele se origina a consciência humana como capacidade racional e valorativa, pois, a partir do instante em que o indivíduo desenvolve um conhecimento sobre a natureza, manipulando-a de maneira a melhor satisfazer as suas necessidades, reconhece-se como um ser racional capaz de “apreender a sua própria existência” (BARROCO, 2001, p.26). O agir do homem passa a ser teleológico, ou seja, o homem “transforma suas necessidades e formas de satisfação em novas perguntas” (BARROCO, 2001, p.26). É essa práxis que a autora considera o núcleo gerador da liberdade e da ética, é a capacidade consciente e crítica que tem o homem de autoconstruir-se, elaborando maneiras variadas de atender às suas necessidades escolhendo as alternativas por ele mesmo criadas.

Assim, a construção dos valores, vividos e preconizados em uma sociedade, serão decorrentes essencialmente da práxis e não apenas da subjetividade humana (BARROCO, 2001).

Entretanto, se é o trabalho que proporciona o desenvolvimento social e, conseqüentemente, moral de uma sociedade, não é possível negar o contexto em que os indivíduos estão inseridos regidos pelo domínio da lógica do capital.

A apropriação, por parte da iniciativa privada, dos meios de produção e pelas formas através das quais se reproduz a vida em sociedade, transforma o trabalho em mera atividade de “provisão financeira”, negando seu caráter de emancipador das potencialidades humanas. O trabalho desprovido de “(...) seu caráter de atividade livre, consciente, universal e social, propicia que os indivíduos que realizam o trabalho não se reconheçam, nele, como sujeitos” (BARROCO, 2001, p.33).

Ao ser alienado, em todo o processo que lhe confere identidade humana, o trabalhador se aliena do objeto que ele mesmo criou; com isso se aliena da atividade, da relação – consigo mesmo e com os outros.

Cria-se uma cisão entre sujeito e objeto, uma relação de “estranhamento” que permite a (re)produção de relações sociais nas quais a riqueza humana socialmente construída não é apropriada material e espiritualmente pelos indivíduos que a construíram; o produto da atividade humano-genérica se converte em algo que “não diz respeito” aos indivíduos singulares, o próprio indivíduo se torna objeto e os objetos passam a valer como coisas.

A coisificação das relações sociais e a transformação da riqueza humana, ou seja, do produto material e espiritual da práxis, em objetos estranhos e dotados de uma vida própria que aparecem aos homens como um “poder” que os domina, propiciam que os valores tomem a forma de coisas que valem independentemente da atividade humana (BARROCO, 2001, p.34-35).

Na sociedade capitalista, os valores éticos e morais tendem a ser manifestados como valores de posse e de consumo, gerando comportamentos e sentimentos individualistas. O conceito de alteridade, ou seja, a capacidade de o sujeito reconhecer o outro como sujeito<sup>6</sup>, fica em uma dimensão esquecida, praticamente negada.

A conseqüência disso para a vida em sociedade é o impedimento do exercício, por parte do homem, da liberdade. Toma-se um sentimento como coisa e automaticamente ele passa a ser um objeto de troca, e se é para ser trocado não poder ser vivido livremente. Quando o “eu” é enaltecido, o “outro” é um limitador do exercício da liberdade, é necessário excluí-lo ao invés de aproximá-lo. Dessa forma,

[...] as normas e deveres morais passam a configurar-se como exigências externas aos indivíduos; exigências que não lhes dizem respeito, mas a que devem “obedecer”; a moral se transforma num conjunto de obrigações formais, marcadas por um significado negativo, repressivo (BARROCO, 2001, p.36).

O trabalho, como atividade de socialização, é campo fértil à manifestação ética dos indivíduos, porém, como foi abordado, o contexto do trabalho atual é pouco motivador para que isso aconteça.

Esses apontamentos realizados são de capital importância para a pesquisa em foco. Na busca pelo sujeito ético (o agente da moral), assimilar a relação que este estabelece com o trabalho irá potencializar ou não o exercício da ética por esse indivíduo.

O trabalho, como núcleo gerador da moral e da ética, é fonte primária para a investigação sobre o tema da pesquisa e a argumentação até aqui apresentada sobre o papel alienador do “trabalho atual” pretende possibilitar uma caracterização honesta da

---

<sup>6</sup> TOURAINE, Alain. Crítica da modernidade. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

realidade para que, na interpretação dos dados coletados, comentários possam ser realizados de forma a não serem confundidos com apenas posicionamentos pessoais.

Oportuno também é lembrar que, para efeitos de realização deste trabalho dissertativo, as definições que possibilitaram o entendimento sobre ética e moral foram resumidas e coordenadas, no sentido de compreender aspectos primários e fundamentais sobre o tema. As abordagens sobre o assunto são inúmeras e de produção crescente. Assim, é relevante compreender que a fundamentação teórica apresentada é passo concreto, porém inicial no estudo de ética e moral. Seria extremamente pretensioso exaurir toda essa temática e suas derivações em um trabalho de dissertação.

O próximo capítulo buscará trazer informações sobre a discussão de ética no contexto da área da administração e negócios. Tem o caráter de possibilitar maior informação sobre o entendimento da temática, porém com a perspectiva apresentada por estudiosos da administração. É útil, pois apresenta a relevância que a ética vem tomando no ambiente empresarial e, ainda que algumas compreensões possam ser equivocadas, representa a necessidade que vem se impondo a todos aqueles que se dispõem a estudar ou gerenciar organizações (de qualquer segmento ou porte), a importância de resgatar não só o exercício da ética, mas a própria subjetividade do ser humano que trabalha dentro delas.

Como conclusão desse capítulo convém mais uma vez lembrar que, para efeitos de análise e realização dos objetivos propostos, serão utilizados os quatro atributos do sujeito ético-moral definidos por Chauí (1999): consciência, vontade, responsabilidade e liberdade.

## 4 ÉTICA E ADMINISTRAÇÃO

No campo da administração, não é equivocado afirmar que, a partir da década de noventa, houve – e ainda há – uma crescente preocupação com a discussão em torno do tema *ética* (BROWN, 1993). Entretanto, segundo Arruda et al (2001), é possível encontrar discussões sobre o tema, desde a década de sessenta, em países de origem alemã.

Porém, o que é desejado neste momento de fundamentação teórica consiste, essencialmente, em captar as razões através das quais a discussão sobre ética na área de administração e negócios vem à tona. Como já foi abordado no capítulo anterior, esse não é um “fenômeno” exclusivo das empresas. A incapacidade de o modelo de produção capitalista dar respostas às contradições por ele criadas, está no cerne de toda discussão. Decorrente disso caberá apresentar argumentos que demonstrem a necessidade de resgatar as subjetividades dos indivíduos no interior das organizações (DAVEL & VERGARA, 2001).

Outro aspecto, não menos interessante no que se refere às empresas, está na associação que é realizada entre a ética e a responsabilidade social das mesmas, que perpassam desde a criação de códigos de conduta até a preocupação com o meio ambiente. Nomenclaturas e definições, muitas vezes generalizadas, podem causar utilizações indevidas e pouco esclarecedoras a respeito do que efetivamente se quer tratar (RAMOS, 1989).

Para iniciar essas abordagens, necessários se fazem alguns comentários sobre as empresas da atualidade e seu tratamento como organizações. Definições de Pagès et al (1987) e Morgan (1996) serão relevantes para explicar o papel das organizações modernas e seu espaço de (re)produção de hábitos, comportamentos e culturas, que permitirão comentar as preocupações de Chanlat (1999) a respeito de inserção da discussão sobre ética, apoiada nas ciências sociais, no campo da administração.

#### 4.1 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA DE MEDIAÇÕES E PRISÕES PSÍQUICAS

De acordo com os apontamentos de Morgan (1996), é possível analisar as organizações e sua influência na vida dos indivíduos (empregados ou não) de diversas formas. O autor argumenta que as organizações podem ser vistas como: máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação ou como instrumento de dominação<sup>7</sup>. Estes pontos de vista não são excludentes, pelo contrário, coexistem.

Essas visões, de modo geral, são utilizadas ao longo da pesquisa; o foco, no entanto, não está em estudar cada uma delas. O que realmente se deseja é definir organização, para melhor compreendê-la e os impactos da sua dinâmica nos indivíduos.

De acordo com Morgan (1996), o conceito de organização é originário do grego. *Organon* na língua grega significa uma ferramenta ou um instrumento.

Não é de admirar, portanto, que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular (MORGAN, 1996, p.24).

A esta forma de planejamento, sistematização e operação das organizações Weber chamou de burocracia e é a origem da percepção mecanicista da organização (MORGAN, 1996).

Contudo, neste momento, a definição etimológica não é a mais significativa ou desejada. Em que consiste a organização se faz mais relevante. A esse respeito vale a crítica e a definição de Pagès et al (1987):

A organização não é, como pretende a teoria das organizações, um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão de obra, procedimentos etc., da qual nos limitamos a constatar a existência numa perspectiva positivista, e a estudar as ligações sistêmicas. A uma tal abordagem falta o essencial do fenômeno organizacional, mesmo se ela recorre aos métodos mais sofisticados de análise de sistemas. **A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições** [grifo nosso]. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro. Nenhuma parte da organização, nem a organização ela mesma, pode ser considerada dados, mas como produtos, o produto de

---

<sup>7</sup> MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

contradição entre empresas, entre as empresas e o Estado, a empresa e seus trabalhadores, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual. Não se pode compreender como nasce e se transforma uma organização a não ser por referência a este fundo *negativo*, numa perspectiva não positivista, mas dialética. A organização é, se quisermos, uma vasta “zona intermediária” que se interpõe entre as contradições de classe, evita ou atenua os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, mas é, entretanto, constantemente sustentada e produzida por elas. O desenvolvimento das organizações desde o nascimento do capitalismo, e o da própria teoria das organizações, bem o demonstram. À época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais, sucede aquela da interiorização das restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização e da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da “boa administração”. Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das contradições, nem mesmo sua atenuação. Mas, antes a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições da luta (PAGÈS et al, 1987, p.31).

Esta definição é mais apropriada para o presente trabalho de pesquisa. É nesse espaço coercitivo e condicionador do comportamento humano em que está situado o indivíduo que discutir ética se faz relevante.

De acordo com Enriquez (2000), uma outra observação a ser feita em relação às organizações modernas diz respeito ao fato de que

[...] as organizações têm constantemente levado em conta a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos, na medida em que sempre lhes propuseram uma representação das mesmas (um imaginário social), que eles deveriam mais ou menos interiorizar se quisessem continuar sendo membros da organização (ENRIQUEZ, 2000, p.10).

É possível complementar este ponto de vista de Enriquez (2000), com uma das metáforas de Morgan (1996), que compara as organizações a *prisões psíquicas*<sup>8</sup>.

O autor salienta que

[...] embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções freqüentemente acabam por apresentar uma existência e poder próprios e que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores (MORGAN, 1996, p.205).

---

<sup>8</sup> A respeito da comparação das organizações a prisões psíquicas, Morgan (1996) dedicou um capítulo inteiro em sua já citada obra: *Imagens da organização*. Os tópicos aqui apresentados foram utilizados no desejo de reforçar a necessidade da preocupação com os indivíduos e suas subjetividades. No capítulo do livro são melhor detalhados os pensamentos e teorias de Freud e Jung, com sua respectiva aplicação no campo da análise das organizações.

Para Morgan (1996), os membros de uma organização tendem a *cair em armadilhas* originadas de construções da realidade “[...] que, na melhor das hipóteses, representam uma significação imperfeita do mundo” (p.206).

A metáfora da prisão psíquica desenvolvida por Morgan (1996) é de satisfatória sensibilidade, pois permite a busca mais aprofundada de

[...] processos inconscientes e respectivos modelos de controle que aprisionam as pessoas em esquemas insatisfatórios de existência. [...] A metáfora fornece o impulso para uma análise crítica da organização e da sociedade que pode permitir compreender e lidar com o significado, bem como com as conseqüências das nossas ações de um modo mais esclarecido (p.235).

Pensar as organizações como prisões psíquicas é útil, pois permite compreender a excessiva racionalidade através da qual os conhecimentos das organizações vêm sendo tratados.

Morgan (1996) afirma que:

Tanto nos nossos comportamentos dentro de organizações como nas nossas explicações sobre as organizações, fatores tais como agressão, inveja, medo, ódio e desejo sexual não possuem *status* oficial. E, quando vêm à tona, são quase sempre rapidamente banidos através de desculpas, racionalizações e punições concebidas para restaurar um estado de coisas mais neutro. Uma explosão de raiva pode ser interpretada como um sinal de que a pessoa se acha sob pressão, um esgotamento nervoso pode ser tratado via alguns dias de licença e um ato de sabotagem punido com controles mais rígidos. Podemos desculpar, racionalizar, punir e controlar o quanto quisermos que não iremos livrar-nos dessas forças reprimidas que se escondem nas sombras da racionalidade. (p.235-236).

Os denominados códigos de ética ou códigos de conduta empresariais, na forma como estão sendo construídos e empregados, são constatações dessa afirmação.

Um último aspecto das reflexões da metáfora proposta por Morgan (1996), diz respeito ao fato de que:

A metáfora também chama a atenção específica para as bases éticas da organização ao reforçar a visão de que a organização é humana no seu sentido mais completo. Ao nos encorajar a examinar a natureza e as conseqüências das ações organizacionais, a metáfora também encoraja crescente consciência a respeito da importância do ser humano em quase todos os aspectos da vida organizacional (MORGAN, 1996, p.236).



Este posicionamento de Morgan (1996), sem sombra de dúvida, coaduna-se com a proposta da presente pesquisa, pois a intenção, ao discutir ética, é justamente contribuir para o resgate do sujeito como ator. Nas palavras de Chanlat (1999),

É importante lembrar aqui que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos de indivíduos que as compõem, compreendendo também aqueles e aquelas que estão no nível inferior da hierarquia (p.68).

Se não estivesse havendo um estrangulamento da espontaneidade e da subjetividade dos indivíduos no interior das organizações e, conseqüentemente, na vida ao seu redor, talvez a discussão sobre ética nas empresas não encontrasse solo tão fértil para a sua disseminação.

#### *4.2 ADMINISTRAÇÃO: O RETORNO DA ÉTICA*

Diversos autores do universo empresarial têm colocado ostensivamente que a questão ética tornou-se imperativa da área da administração (Srour, 2000; Nash, 1993; Brown, 1993; Aguilar, 1996). Os motivos que levam a essa afirmação perpassam desde a criação de regras para o bom funcionamento do cotidiano nas empresas até roteiros para balizarem o processo de tomada de decisão.

Todavia, é Chanlat (1999) que traz oportunos apontamentos sobre a necessidade da reflexão ética no interior das organizações em conformidade com a linha teórica da presente pesquisa.

Chanlat (1999) inicia suas reflexões sobre ética a partir da análise da seguinte frase:

Não é somente a relação entre a ética e a economia que mais que em qualquer outro tempo tornou-se problemática, é hoje igualmente o sentido mesmo que se dá à ética que deixou de ter um sentido em si mesmo (LADRIÈRE & GRUSON apud CHANLAT, 1999, p.75).

Ao utilizar esses dois autores franceses dedicados ao estudo da ética, Chanlat (1999) aponta para a importância da questão ética e as dificuldades encontradas nos dias atuais em apreendê-la. Ele compartilha a opinião de que a ética está presente em todas

as ações humanas e que se constitui em uma manifestação da liberdade, relacionada com a vontade de o indivíduo submeter-se, ou não, a determinismos naturais e sociais.

Considera também equivocado confundir a ética com a deontologia<sup>9</sup>, pois esta envolve essencialmente regras de conduta práticas que são questionadas e fundamentadas justamente pela ética. Decorre desse fato que a ética profissional – tão aclamada nos dias atuais – constitui-se apenas em uma ética aplicada.

Chanlat (1999) questiona ainda sobre que resultados, ou quais objetivos, uma reflexão em torno da ética pode trazer, haja vista que o mundo atual tem suas práticas e ações tão distantes de qualquer tipo de reflexão humanista. Para responder a esse questionamento, Chanlat (1999) utiliza os apontamentos de Cottureau (1996), Simon (1960) e Etzioni, (1988).

O historiador Alain Cottureau (1996) lembra como, do ponto de vista Kantiano a gestão e a ética são antinômicas. A ética pertencendo ao domínio dos fins e tendo os homens como fins em si, e a gestão, pertencendo ao domínio dos meios e considerando os homens como recursos. De fato, o universo da empresa é o lugar onde a racionalidade técnica ou instrumental triunfou. O problema dos fins é, na maioria das vezes, inteiramente subordinado à questão dos meios. Em outros termos, o *como* sobrepõe-se facilmente sobre o *porquê* e o *para quem*. Aliás, H. Simon (1960), um dos pais da ciência administrativa moderna, não hesitava em escrever que não havia lugar para afirmações éticas em uma disciplina como a administração. Contudo, essa separação levanta também muitos problemas. **Essa é a razão pela qual o universo da gestão se interessa cada vez mais pela ética** [grifo nosso]. No momento em que as sociedades se fragmentam, em que as ameaças sobre a nossa preservação ambiental tornam-se claras e estamos em crescente mercantilização dos homens e das coisas, é, de fato, mais que tempo de reintroduzir um certo número de questões morais (ETZIONI apud CHANLAT, 1999, p. 77).

A reflexão proposta no campo da administração sobre ética relaciona-se de forma estreita com as ciências sociais. Chanlat (1999) aborda dois aspectos a respeito da reflexão sobre ética.

O primeiro diz respeito à ética da responsabilidade, conceito desenvolvido por Max Weber (1977). A ética da responsabilidade leva o indivíduo a refletir sobre as conseqüências de sua ação sobre os outros. Assim, de acordo com Chanlat (1999),

---

<sup>9</sup> Segundo Vazquez (2000), uma teoria da obrigação moral recebe o nome de deontológica (do grego *déon*, dever) quando não se faz depender a obrigatoriedade de uma ação exclusivamente das conseqüências da própria ação ou da norma com a qual se conforma (p.193)

[...] uma pessoa responsável procura antecipar-se, na medida dos seus meios, às conseqüências que seus atos terão sobre o outro. Um tal posicionamento é muito exigente, principalmente em um contexto em que não se compreende ou não se controla tudo, mas ele é essencial para a sobrevivência da vida coletiva (p.76).

As conseqüências mais imediatas para as organizações, sobretudo para as empresas, consistem em duas outras vertentes que decorrem da ética da responsabilidade: a responsabilidade social e a responsabilidade em relação à natureza (CHANLAT, 1999).

“Por uma empresa, como por toda organização, ser socialmente responsável é avaliar os efeitos de suas ações sobre a comunidade próxima. É agir enquanto ‘cidadã’, isto é, no respeito às regras instituídas pela sociedade” (CHANLAT, 1999, p.77). É possível acrescentar aqui que, no conceito de ética e moral, a empresa “cidadã” descrita pelo autor seria aquela com ações moralmente coerentes. Ainda sobre a empresa socialmente responsável, ela também tem como características a preocupação...

[...] com o nível de conseqüências deletérias de seus atos ou produtos que fabrica. É possuir uma preocupação aguda de coesão e da solidariedade social (Baum, 1996; Petrella, 1996). É preocupar-se com todos os que tenham direito e não apenas com os acionistas. Resumindo, a recusa em ganhar fazendo perder toda a sociedade (CHANLAT, 1999, p.77).

Entretanto, apoiado nos estudos de Schnapper (1997), Chanlat (1999) considera problemática a utilização da expressão “cidadã”. Este ponto é enaltecido no trabalho, pois o cuidado do autor vai ao encontro das preocupações de Ramos (1889) ao abordar que, no campo da administração, muitas terminologias são adotadas sem a devida preocupação a respeito do seu significado na área de origem. Para não estender para além do foco desta pesquisa, cabe refletir se o conceito de cidadania, conquistado pelo indivíduo, é coerente se aplicado a uma empresa. Além do mais, é incoerente e equivocada a atitude de reduzir as questões éticas, no campo das empresas, apenas à responsabilidade social. Ao se discutir ética pretende-se não falar da prática das organizações, mas sobretudo da prática nas organizações. A ética é um atributo humano, não organizacional ou empresarial.

Em relação à responsabilidade com a natureza, Chanlat (1999) aborda que este aspecto consiste na preservação ambiental. A empresa passa a preocupar-se com os efeitos de suas atividades produtivas sobre o equilíbrio ecológico.

A responsabilidade social e a responsabilidade ambiental são os desafios que Chanlat (1999) considera como sendo os mais importantes a serem enfrentados pelas empresas na atualidade.

Neste duplo esforço do enquadramento do econômico no social e de preservação da natureza que nos envolve, a reflexão ética deve ser discutida e compartilhada. Este constitui o segundo aspecto levantado por Chanlat (1999). Segundo Habermas (apud CHANLAT, 1999), “é preciso dedicar à comunicação todo espaço que ela merece”. “É [...] pela troca e a discussão entre seres humanos autônomos e capazes de raciocinar que nós poderemos editar normas que serão aceitas por todos sem constrangimentos (CHANLAT, 1999, p.77)”.

Para efeito de conclusão deste tópico, vale ressaltar que a abordagem da preocupação sobre a temática da ética no ambiente empresarial e as formas através das quais ela é entendida e interpretada constituem aspecto informativo, além de servir de base para outros tipos de análises. O argumento sustentado pela presente dissertação consiste em enaltecer o sujeito que vive, trabalha, se desenvolve e assimila valores num contexto proporcionado pela vivência em organizações empresariais. Na presente pesquisa, subentende-se que a chamada “ética empresarial” – definida mais à frente – é uma preocupação legítima, porém nenhuma abordagem sobre o tema será efetivamente relevante se em primeiro lugar não estiver a essência da ética: o homem, esse ser passional dotado de dor, medo, solidão, tristeza, alegria, companheirismo, coragem e prazer.

É essa subjetividade negligenciada que se pretendeu estudar. Desenvolver habilidades para pensar a administração **com o homem** e não apenas **do homem** constituiu o pano de fundo que permeou todas as considerações.

No entendimento dessa pesquisa, falar de ética no campo da administração é fazer uma reflexão da condição humana nas empresas, resgatando o desejo de reencontrar, no outro sujeito, sentimentos, potencialidades e desafios que são sentidos por todos os indivíduos, independente de posição hierárquica, raça, credo ou formação cultural.

### 4.3 GESTÃO COM PESSOAS

A abordagem sobre a “gestão com pessoas” é relativamente recente na área da administração, advindo de reflexões surgidas dentro da administração de recursos humanos (ARH). A bem da verdade, a proposta da gestão com pessoas está calcada com o compromisso de deixar no passado a compreensão do homem enquanto recurso, compreendendo-o na plenitude de sua existência.

As pessoas não são apenas parte da vida produtiva das organizações. Elas na verdade constituem

[...] o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (Davel & VERGARA, 2001, p.31)

São as pessoas, e não as máquinas ou os produtos finais, que se constituem nas fontes das vantagens que as organizações podem apresentar, pois são as pessoas com seus valores, com sua singularidade, com suas qualidades humanas que “dão vida” a todo o contexto organizacional, ou seja, “[...] por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem” (DAVEL & VERGARA, 2001, p.31).

Conforme abordado por Boff (1997) e por Chauí (2001), a sociedade atual vive um momento onde *ter* se sobressai ao *ser*. Os ditames do mercado, os apelos compulsivos para o consumo, a exposição do homem como mercadoria sufocam todo o potencial subjetivo dos indivíduos. A discussão sobre a *gestão com pessoas* é constatação da necessidade de uma revisão dessas práticas, desenvolvidas dentro de uma lógica de acumulação capitalista, a fim de resgatar o sujeito em sua essência, resgatar sua subjetividade.

Para compreender a discussão atual sobre a gestão com pessoas, necessário se faz um breve passeio pela história da administração de recursos humanos (ARH), a fim de

visualizar seu desenvolvimento. Para tal serão utilizados os apontamentos de Davel & Vergara (2001).

#### **4.3.1 Histórico e abordagens da administração de recursos humanos**

A administração de recursos humanos – ARH – nasce na década de setenta (séc.XX) como campo teórico e prática social,

[...] funda-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, entre outras. Nutre-se dos modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e da psicologia comportamentalista americana com expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais (DAVEL & VERGARA, 2001, p.34).

A preocupação inicial da ARH consistia, então, no ato de influenciar o comportamento das pessoas, a fim de possibilitar um desenvolvimento maior e eficaz da organização (BRABET apud DAVEL & VERGARA, 2001).

No desenvolvimento dos estudos sobre a ARH, segundo Davel & Vergara (2001), o corpo de conhecimentos da área foi várias vezes “rebatizado”, refletindo seu processo de ajustamento e legitimação.

Os primeiros escritórios ou serviços de pessoal apareceram na segunda metade do século XIX, primeiramente nos bancos e mais tarde na indústria. Logo após 1947, Igalens (1999) constata uma generalização da função de pessoal como um prolongamento dos trabalhos realizados a partir de 1927 nos Estados Unidos por Elton Mayo e seus colaboradores. O período compreendido entre 1960 e 1970 é marcado pelo desenvolvimento de técnicas, como a descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. Contudo, é a partir dos fins da década de 70 que a ARH deixa de considerar as pessoas como fatores de custo, para vê-las como recursos à disposição da empresa (DAVEL & VERGARA, 2001, p.34).

Ao longo das últimas décadas, a ARH é compreendida através de três abordagens dominantes: a abordagem funcionalista, a abordagem estratégica e a abordagem política.

A abordagem funcionalista enfoca o campo teórico da ARH historicamente construído em torno do desenvolvimento de técnicas, procedimentos e ferramentas. Sob essa

perspectiva, a ARH tem por finalidade aumentar a produtividade e favorecer a busca de vantagem competitiva pela empresa (DAVEL & VERGARA, 2001). Acredita-se que as atividades desenvolvidas fornecerão às empresas funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos. A FIGURA 1.1 relaciona, sob a perspectiva funcionalista, os objetivos e funções da ARH.

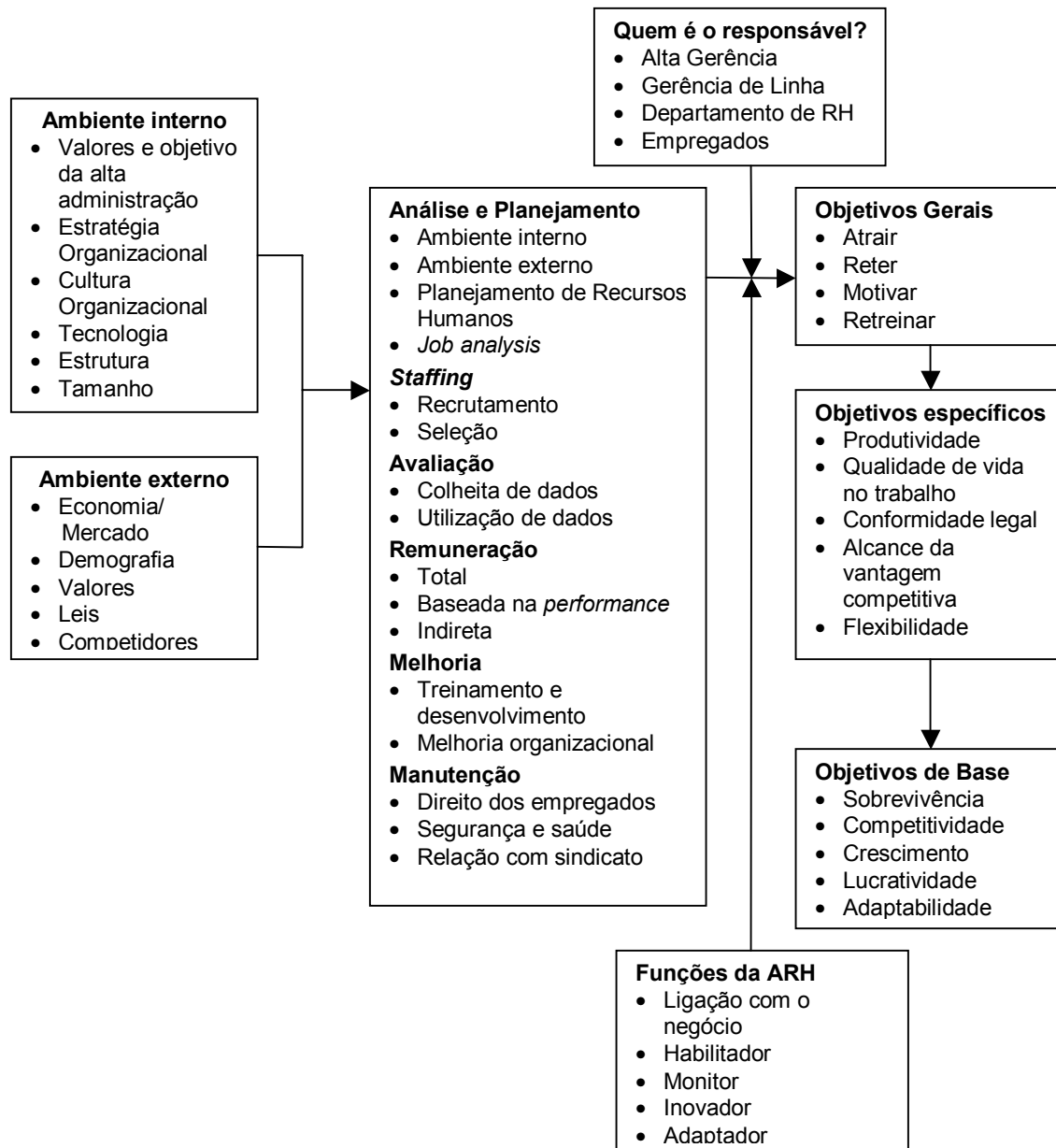


FIGURA 1.1 – Objetivos e funções da administração de recursos humanos

Fonte: Schuler e Huber (1993:32) e Schuler (1996: 1841) in: Davel & Vergara (2001, p.35).

Relevante mencionar, a respeito da abordagem funcionalista, os comentários de Brabet (apud DAVEL & VERGARA, 2001). O autor considera que esse tipo de abordagem instrumental funda-se na concepção de que existe uma convergência de interesses e finalidades entre pessoas, organizações e sociedade.

Já na década de oitenta, a ARH sofre a influência da abordagem estratégica e do cenário de competição nacional e internacional das empresas. As principais características da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) são descritas por Sisson (apud DAVEL & VERGARA, 2001) como sendo:

(a) a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; (b) o *locus* de responsabilidade não é mais situado nos gerentes de pessoal mas, sim, nos gerentes de linha; (c) o foco da atuação muda das relações ARH-sindicado para ARH-empregados e, nesses termos, muda de um âmbito coletivista para outro individualista; e (d) o comprometimento e o exercício da iniciativa são exaltados em um contexto no qual chefes e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de *coaches* (p.36)

A AERH amplia a atuação da função tradicional de recursos humanos, porém mantém o foco na melhoria da *performance* e da satisfação das pessoas (DAVEL & VERGARA, 2001). Contudo, as mais relevantes repercussões da AERH “[...] estão ligadas à linguagem e aos significados que empregados e gestores conferem à sua organização, a eles mesmos e a seu trabalho” (MABEY, SALAMAN & STOREY apud DAVEL & VERGARA, 2001, p.37).

Uma última perspectiva dentro da ARH diz respeito à abordagem política da ARH. Esta abordagem considera as zonas de convergência entre o indivíduo, a organização e suas dimensões políticas, bem como as divergências dos interesses das pessoas (DAVEL & VERGARA, 2001).

A abordagem política considera que há conflitos entre os interesses da sociedade, das organizações e das pessoas, cabendo à ação gerencial da ARH fazer a intermediação desses conflitos.

Essas abordagens da ARH desenvolvidas ao longo do tempo – funcionais, estratégicas e políticas – levaram Storey (apud DAVEL & VERGARA 2001), a considerar a existência de dois tipos de versões da ARH. A versão pesada e a versão leve. A



primeira se refere às questões utilitárias e instrumentalistas, enquanto que a versão leve é consequência do humanismo desenvolvimentista.

A versão pesada, a exemplo da abordagem estratégica, enfatiza aspectos quantitativos e calculáveis, compreendendo o ser humano como recurso. “Essa versão consiste em enfraquecer ou eliminar os sindicatos, sem compensar essa tática pela real participação das pessoas nas decisões” (DAVEL & VERGARA, 2001, p.38).

Por sua vez, a versão leve compreende que os interesses das pessoas geralmente não são congruentes com os interesses da organização. Além disso, considera a forma de tratar as pessoas como uma fonte de vantagem competitiva, gerando comprometimento e desenvolvendo qualitativamente à organização.

Apesar de a segunda versão ter um caráter mais humanitário, ambas são abordagens tradicionais, em que o aspecto normativo é sobreposto à espontaneidade.

O caráter normativo de modelos e técnicas e a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo ressaltam um tipo de tratamento aos seres humanos desprovido de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo (DAVEL & VERGARA, 2001, p.39).

Chanlat (1999) considera que o campo da gestão – inclusive de pessoas – desconsiderou, ao longo de seu desenvolvimento, a contribuição das ciências sociais mais básicas. Decorrente disso, a ARH recebeu como principal crítica o fato de enxergar as pessoas como custos e tratá-las enquanto recursos (DAVEL & VERGARA, 2001).

#### **4.3.2 A subjetividade entra em cena**

O aspecto semântico, em que a administração de recursos humanos passa a ser abordada enquanto *gestão com pessoas*, traz consigo um componente de fundamental relevância para essa transformação proposta: a subjetividade.

Conforme salienta Davel e Vergara (2001), “[...] a contribuição da consideração da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte mais complexa, rica e profunda” (p.42).

Davel e Vergara (2001), de acordo com os estudos de Faye (apud DAVEL & VERGARA, 2001), apresentam sua compreensão sobre subjetividade:

No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível (p.42-43).

A manifestação da subjetividade se expressa nos pensamentos, condutas, emoções e ações (DAVEL & VERGARA, 2001). Assim,

[...] a subjetividade deve ser concebida como um fenômeno posicional e contingente em que o indivíduo não pode ser considerado como unificado ao longo do tempo (Baack e Presch, 1997). A experiência da subjetividade produz-se no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si. (DAVEL & VERGARA, 2001, p.44)

A subjetividade “surge”, então, do reconhecimento de si mesmo por parte do indivíduo, mas, principalmente, pelo reconhecimento do “outro” enquanto também sujeito. É compreendida a necessidade da alteridade em detrimento a posicionamentos individualistas.

A constatação da necessidade de um resgate da subjetividade dos indivíduos nas empresas é uma reflexão recente e que encontra opositores. Davel & Vergara (2001) consideram que:

Muitos são aqueles que negligenciam questões subjetivas. Argumentam sobre a impossibilidade do necessário consenso entre pessoas, já que a subjetividade representa traços individuais e particulares. Ela não permite obter resultados objetivos sobre projetos ou sobre o trabalho em si. Contrariamente a essa posição, estudiosos da subjetividade mostram que ela é a condição de possibilidade da objetividade, porque corresponde à existência de uma essência subjacente à (ou mesmo à construção da) experiência humana (Henry, 1989). Não podemos esquecer que a subjetividade é composta de vozes em nossa mente e de sentimentos em nosso corpo que são produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos (p.44)

Buscar enaltecer a subjetividade é dotar de plenitude o indivíduo com a sua condição humana. Toda e qualquer atitude ou decisão que desconsidere o aspecto subjetivo tem

um caráter coercitivo, tem sua legitimidade questionada. Na discussão sobre ética, qualquer que seja o sentido que se queira dar, reconhecer a subjetividade é condição *sine qua non*.

Dessa forma, a gestão com pessoas tem como eixo central a subjetividade. Estudiosos do campo da administração sugerem que a subjetividade é, ao mesmo tempo, força atuante e uma causa (SILVA apud DAVEL & VERGARA, 2001).

Ela não se reconhece somente em um 'eu' individual, como também em um nós e em uma intersubjetividade. Gestão de pessoas é, então, uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço (PIGANIOL-JACQUET apud DAVEL & VERGARA, 2001, p.47).

A importância da exploração da questão da subjetividade nos estudos organizacionais, sobretudo na administração, fundamenta-se nas profundas alterações que pode e deve causar nas formas de gestão. Considerar a subjetividade nas organizações é reconhecer a interação que existe entre as pessoas e que essas, por sua vez, expressam seus posicionamentos interiores de forma verbal ou através de atitudes e comportamentos não verbais. É admitir, como propõe a psicanálise, o ser humano como ser de desejos e pulsões, com uma intensa vida interior que decorre da sua história pessoal e social (Davel & Vergara, 2001)

Ainda segundo os autores, ao pensar a importância da subjetividade,

A gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função. Assim, propõe-se, [...] que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa e seu quadro sociohistórico (DAVEL & VERGARA, 2001, p.50).

Ao serem tecidos comentários sobre a importância do estudo da ética para o campo da administração, é possível encontrar na preocupação da gestão de pessoas um caminho que possibilite estudos e práticas mais focadas no ser humano em seu ambiente de trabalho.

Como abordado em tópicos anteriores, a proposta da presente pesquisa está em discutir e compreender os indivíduos e a manifestação da ética. Porém, é relevante registrar que este objetivo, dentro de uma área nova que foge aos domínios das teorias administrativas, não está em dissonância com os caminhos que a administração vem tomando. A preocupação com a ética, em seu sentido de emancipação humana, é uma realidade que organizações, de todos os tipos, não poderão se furtar de realizar.

#### *4.4 ÉTICA EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL*

Este tópico, de caráter informativo, visa a apresentar como a preocupação com o tema ética vem se desenvolvendo no ambiente empresarial ao longo das últimas décadas. Visa, também, a tecer um breve comentário comparativo entre ética e responsabilidade social, termos usados muitas vezes como sendo sinônimos; porém esta analogia não é compactuada pela forma de compreensão de ética apresentada neste trabalho.

Segundo Arruda (2001) os estudos sobre ética no ambiente empresarial originam-se na década de sessenta. Na ocasião, em países de origem alemã, havia a intenção de elevar o trabalhador à condição de participante nos conselhos administrativos das organizações. Entre as décadas de sessenta e de setenta, são incluídos estudos sobre ética nos currículos das faculdades americanas, é buscado perceber a contribuição do estudo filosófico, sobretudo a ética, no ambiente das empresas. Surge aqui, segundo a autora, a expressão *ética empresarial*. Na década de setenta são iniciadas as primeiras pesquisas propriamente ditas. Atribui-se ao professor Raymond Baumhart a primeira pesquisa sobre o tema. Foram pesquisados empresários e o foco da pesquisa estava na conduta ética pessoal e profissional. Neste mesmo período, com a expansão das multinacionais nos Estados Unidos e na Europa, surgiram choques culturais e conflitos nas subsidiárias dessas empresas. A partir desse instante, é incentivada a criação de códigos de ética corporativos.

É possível já notar, neste ponto da história, a compreensão normativa que estava sendo atribuída à ética. Sob esse prisma, a ética é compreendida como disciplinadora e

condicionante do comportamento. A bem da verdade, é ressaltado um senso de moralidade. A preocupação acerca da ética não está na emancipação humana.

Seguindo os apontamentos de Arruda, (2001) em seu levantamento sobre o estudo da ética nas empresas, na década de oitenta surge a primeira revista científica específica sobre ética na área da administração, denominada “*Journal of Business Ethics*”, nos Estados Unidos. No mesmo período, os programas de *Master of Business Administration* (MBA) começam a dedicar-se ao ensino da ética nos negócios. A partir dos anos noventa, são criadas as primeiras redes acadêmicas designadas aos estudos e à troca de informações sobre o assunto: nos Estados Unidos é criada a *Society for Business Ethics* e na Europa a *European Business Ethics Network* (EBEN). Decorrente dessas associações, foi criado um fórum para a discussão sobre ética empresarial. Surgiu a *International Society for Business, Economics, and Ethics* (ISBEE), tendo sido realizado o 1º Congresso Mundial da ISBEE, no Japão, no ano de 1996.

No congresso realizado pela ISBEE, de acordo com Arruda (2001), o professor Georges Enderle apresentou o resultado de uma ampla pesquisa que envolveu diversas regiões e países. Foi ressaltada a existência de três modos inter-relacionados de abordagem da ética no âmbito das empresas. O primeiro diz respeito a *falar sobre ética*, onde os aspectos semânticos são foco de maior atenção. O segundo modo refere-se a *pensar sobre ética*, decorrente da fundamentação teórica sobre o tema. E, por fim, o *atuar eticamente*, em que são observadas aplicações práticas a respeito da ética.

Desses apontamentos realizados por Enderle (apud ARRUDA, 2001), é interessante notar que os principais focos definidos a para preocupação com a ética empresarial são a corrupção, a liderança e as responsabilidades corporativas. Comparando com o foco da pesquisa neste trabalho dissertativo, é possível apresentar um ponto de discordância. O âmago deste trabalho é o homem, não a empresa. Por mais que sejam corretas, coerentes e dignas as preocupações da ética empresarial, não se deseja, na presente pesquisa, dotar uma empresa de um atributo que é essencialmente humano. O homem pode ser ético, ele é o agente da moral (CHAUÍ, 1999). Já Srour (2000) considera que “[...] empresas éticas seriam aquelas que subordinam suas atividades

estratégicas a uma prévia reflexão ética e agem de forma socialmente responsável”. É compreensível e louvável, mas se for conflitada essa posição com os fundamentos da ética serão encontradas graves discordâncias. Mais uma vez reporta-se a Ramos (1989) ao sugerir que ao apropriar-se de termos oriundos de outras áreas, a teoria da administração deveria fazê-lo de forma mais prudente. Particularmente considera-se aqui mais oportuno considerar determinados posicionamentos de empresas como sendo morais, pois estão inseridos em um contexto social e validados por esse mesmo contexto, pautando assim sua conduta. Porém a capacidade reflexiva e de práxis é do próprio homem.

Decorre desse argumento o desejo de falar sobre a ética na empresa em detrimento da empresa ética.

Concluindo o levantamento histórico de Arruda (2001) de forma a focar o Brasil e a América Latina, foi em São Paulo, a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), a primeira a contemplar os estudos de ética em seu currículo, isso em 1941. Em 1992, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) determinou que todos os cursos de administração, em nível de graduação e pós-graduação, incluíssem em seu currículo a disciplina ética. Também em 1992, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) criou o Centro de Estudos de Ética nos Negócios (CENE). A partir de 1997, o CENE passou a chamar-se Centro de Estudo de Ética nas Organizações. Na América Latina, quando da realização do 1º Congresso Latino Americano de Ética, Negócios e Economia, em 1998, foi fundada a ALENE – Associação Latino Americano de Ética, Negócios e Economia, com a finalidade de permitir a troca de experiências acadêmicas e empresariais em países da região.

O outro assunto focado, quando se aborda o entendimento da ética tendo as empresas como foco, diz respeito à responsabilidade social.

O conceito de responsabilidade social surge quando Bowen (apud ASHLEY et al, 2002) a define como “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da

sociedade” (p.6). A partir desse instante, começaram a ser discutidos o papel e as posições que as organizações empresariais deveriam tomar diante da sociedade.

De acordo com Ashley et al (2002),

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (p. 6-7).

A responsabilidade social é uma resposta das empresas às comunidades que a rodeiam. Surge como um retorno a demandas sociais de uma sociedade.

Refletindo eticamente, não é equivocado afirmar que a responsabilidade social é uma forma de as empresas – eminentemente forjadas pela lógica do capital – legitimar sua presença no seio de uma sociedade que elas mesmas contribuíram para gerar com tantas discrepâncias. Sem dúvida, responsabilidade social dota as empresas de um sentido maior de moralidade, entretanto não deixa de ser também atividade de marketing institucional, em que a preocupação existente consiste em manter uma boa imagem da empresa diante do público.

Criticamente é importante resgatar aspectos referentes às considerações iniciais deste referencial teórico. A tão aclamada ética empresarial não deixa de ser uma forma a mais pela qual o modo de produção capitalista continua a se reproduzir. É mais uma maneira de dar flexibilidade às práticas empresariais, que continuam excluindo considerável parcela dos indivíduos da atividade laborativa e que estes, quando conseguem inserir-se no mercado de trabalho vêm-se coagidos a “abrir mão” de seus valores subjetivos a fim de possibilitar a manutenção do “raro” emprego. Em lugar de seus valores e sua cultura, o indivíduo assume preceitos da organização que o levam a crer que os valores da empresa encerram um fim em si mesmos.

A guisa de conclusão deste referencial teórico, alguns apontamentos necessitam ser realizados.

O primeiro apontamento diz respeito à compreensão de que o assunto, ética, tem uma amplitude muito mais ampla do que aqui abordado. Foram recortados os principais pontos que eram relevantes a essa proposta de pesquisa. O segundo apontamento aborda a discussão atual no campo da administração sobre a ética empresarial. Por mais que se respeite e enalteça a preocupação com o assunto, esta pesquisa, de posse de sua fundamentação teórica, não pode abster-se de seu entendimento de que todo estudo sobre ética deve ter o indivíduo como epicentro de toda e qualquer discussão. São louváveis as preocupações com as novas “atribuições morais” das empresas, entretanto, ou resgata-se o indivíduo e sua subjetividade ou “fecham-se os olhos” para as terríveis conseqüências que já estão sendo colhidas por toda a sociedade (empresas, inclusive) decorrentes das efemeridades produzidas pela sobrevalorização da acumulação do capital.

Por fim, cabe ressaltar que um dos aspectos desta pesquisa diz respeito ao seu caráter exploratório, valendo-se o mesmo para o referencial teórico. Ao mesmo tempo em que esta pesquisa vinha sendo conduzida, diversos autores, de diversas áreas desenvolviam, desenvolvem e apresentam apontamentos sobre o tema. Daí a certeza de que há ainda muito para ser discutido.



## 5 METODOLOGIA

### 5.1 NATUREZA DA PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como sendo de natureza qualitativa, pois buscou compreender como, no ambiente de trabalho, o indivíduo manifesta seu potencial ético. Não houve preocupação em quantificar ou classificar os sujeitos. Colher as informações pertinentes à sua subjetividade constituiu o aspecto de fundamental relevância.

A compreensão do aspecto qualitativo foi orientada pelos apontamentos de Bodgan & Biklen (apud LUDKE & ANDRÉ, 1986), que pontuam cinco aspectos fundamentais a serem considerados neste tipo de pesquisa. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; os dados coletados são predominantemente descritivos; a preocupação com o processo é muito maior do que a preocupação com o produto; o “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador; e por fim, a análise de dados tende a seguir um processo indutivo.

Ainda em relação à natureza qualitativa da pesquisa, é relevante apresentar algumas observações no tocante à amostra. Segundo Triviños (1990), a pesquisa qualitativa pode utilizar recursos aleatórios para definir a amostra, procurando

[...] uma espécie de representatividade maior dos sujeitos que participarão do estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que são essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.) o tamanho da amostra. (TRIVIÑOS, 1990, p.132).

Quanto ao tipo de pesquisa realizada, de acordo com Vergara (2000), é possível caracterizá-la como sendo uma pesquisa exploratória.

Como estudos sobre ética no ambiente empresarial são ainda focos de recentes pesquisas e produção bibliográfica (BROWN, 1993), o presente trabalho assume caráter exploratório, pois na área de interesse ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Além disso, por sua natureza de sondagem, a pesquisa exploratória não comporta hipóteses (VERGARA, 2000).

Por fim, quanto ao meio de investigação, foi utilizada a pesquisa de campo, pois foi necessário ir ao encontro dos sujeitos para a coleta de dados, em ambientes com eles estabelecidos, sendo esses dados coletados de maneira que fosse possível captar a percepção dos sujeitos quanto ao objeto de estudo (VERGARA, 2000).

## *5.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA*

A pesquisa foi desenvolvida junto a profissionais que trabalham em empresas privadas da área de siderurgia localizadas no Estado do Espírito Santo, por ser esta considerada uma área do setor produtivo empresarial bastante significativa para o Estado com emprego de elevado número de mão de obra – direta e indireta – de acordo com a publicação da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo, *150 maiores empresas*, no ano de 2001 (ANEXO A).

Os sujeitos representam três empresas de grande porte neste setor e ocupam cargos de nível operacional e de gerência intermediária nas empresas pesquisadas.

A proposta de participação foi apresentada a dezoito profissionais, sendo seis de cada instituição, vinculados paritariamente aos cargos de nível operacional, gerência intermediária/supervisão e gerência. Apesar de a totalidade dos sujeitos ter inicialmente manifestado interesse em participação e colaboração com a pesquisa, o contato efetivo se deu com cinco sujeitos que apresentaram a disponibilidade de tempo.

Nesse sentido, foi considerada representativa a quantidade de sujeitos entrevistados em função dos argumentos descritos por Triviños (1990) – já apresentados anteriormente – pois proporcionou a compreensão de aspectos da subjetividade dos entrevistados, o que constituiu interesse principal deste trabalho.

### 5.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A fim de alcançar os objetivos propostos, foram utilizados instrumentos de coleta de dados que estavam em acordo com a natureza desta pesquisa.

Os dados foram coletados no período de setembro a novembro do ano de 2002. O processo de coleta de dados compreendeu essencialmente dois momentos distintos:

1º Momento: Entrevista individual semi-estruturada (ANEXO B),

[...] porque esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigado, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. (TRIVIÑOS, 1990, p.146).

E ainda,

[...] a entrevista semi-estruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação do ator. Este traço da entrevista semi-estruturada [...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores (TRIVIÑOS, 1990, p.152).

As entrevistas foram realizadas em ambiente definido pelo entrevistado, optando-se sempre por um local externo à empresa, que reunisse condições favoráveis ao diálogo sem interrupções ou quaisquer situações que pudessem gerar algum tipo de constrangimento.

As entrevistas tiveram como tempo médio de duração duas horas, tendo sido gravadas em fitas K-7 com autorização prévia dos sujeitos.

Em todas as entrevistas buscou-se manter um clima de simpatia e de confiança favorável ao diálogo, à manifestação de opiniões e sentimentos que puderam ser registrados tanto a partir das falas quanto pelas atitudes e comportamentos dos entrevistados.

2º Momento: Conhecer a carta de valores e do código de ética de duas empresas nas quais os entrevistados eram empregados, a fim de identificar os valores preconizados por essas empresas e compreender o que os sujeitos buscavam explicar quando se

referiam a esses valores. Esses instrumentos – código de ética e carta de valores – não foram anexados neste relatório a fim de manter o anonimato dos entrevistados das empresas.

#### 5.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, as informações foram submetidas à análise de conteúdo, sendo classificadas em categorias de análise.

Bardin (1977) elucida essa questão metodológica, afirmando que:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, [e diz mais] o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (p.38).

Nesse momento,

(...) um ponto importante é a consideração tanto do conteúdo manifesto quanto do conteúdo latente do material. A análise não deve se restringir ao que está explícito no material, mas pode ir mais fundo desvelando mensagens implícitas, dimensões contraditórias e temas sistematicamente silenciados (LUDKE & ANDRÉ, 1986, p.16).

Desta forma, esse tipo de análise é válido quando “deseja-se pôr em evidência as avaliações (opiniões, julgamentos, tomadas de posição conscientes ou não) e as associações subjacentes de um indivíduo, a partir dos seus enunciados” (BARDIN, 1977, p.40).

No que se refere à análise de categorias, é possível afirmar que:

Esta pretende tomar em consideração a totalidade de um ‘texto’, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido. [...] É o método das *categorias*, espécie de gavetas ou rúbricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem (BARDIN, 1977, p.36-37).

As categorias de análise para este trabalho foram estabelecidas a partir das características do sujeito ético-moral propostos por Chauí (1999), sendo elas: ser consciente de si e dos outros, ser dotado de vontade, ser responsável e ser livre.

O referencial teórico apresentado serviu como base conceitual para classificação e análise dos resultados encontrados.

## 6 OS RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES.

### 6.1 A CATEGORIZAÇÃO

Na compreensão da possibilidade do exercício da ética por parte dos indivíduos, foram utilizadas as características do sujeito ético-moral descritos por Chauí (1999) e apresentados no referencial teórico e na metodologia desta dissertação. O agente da moral, que se buscou compreender ao longo da pesquisa através de suas relações no trabalho, é caracterizado por ser:

- consciente de si mesmo e de seu semelhante;
- dotado de vontade;
- responsável por suas ações;
- livre.

Essas características foram utilizadas como *categorias de referência* para interpretação dos dados colhidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Na análise das entrevistas, foram identificados os assuntos e termos de maior recorrência que foram referendados e utilizados pelos entrevistados.

As categorias serviram para orientar as condições em que os sujeitos se encontravam (encontram), em relação a cada uma delas, nas suas relações no, e com o trabalho. Entretanto, isso na prática não ocorre de forma sectária e desagregada. As categorias se tocam em diversos pontos de convergência e a interpretação não pode ser realizada de forma estanque. Como ilustração, é possível citar que uma informação que diga respeito à liberdade irá influenciar a vontade, a consciência e a liberdade do indivíduo. Assim, na interpretação dos dados, será comum tecer comentários que envolvam aspectos que tangem a todas as categorias.

Foi realizada também a opção por informar separadamente a compreensão a respeito de ética dada pelos próprios sujeitos da pesquisa, e como eles a percebem na empresa.

Considerando o número de entrevistas realizadas e buscando garantir maior fidelidade às opiniões e idéias dos sujeitos, optou-se pela análise e relato individual das entrevistas. Dessa forma, as observações da pesquisa transcorreram caso a caso.

A fim de garantir o anonimato dos sujeitos, compromisso assumido durante as entrevistas, seus nomes verdadeiros foram substituídos por nomes fictícios, conservando, a título de informação, o gênero. Dessa forma, os sujeitos foram identificados pelos nomes de: Silvio, Sônia, Carla, Francisco e Célia.

As empresas e os setores em que trabalham os sujeitos da pesquisa também tiveram seu nome omitido. Na transcrição das “falas”, o nome da empresa ou do setor, quando citado, foram substituídos simplesmente por *empresa* e *setor*.

## 6.2 SILVIO: O JOVEM ENGENHEIRO

Constituindo-se efetivamente no primeiro entrevistado, Silvio é um engenheiro com menos de trinta anos, tendo vindo para o estado do Espírito Santo a convite da empresa em que trabalha. Ocupa um cargo intermediário entre a gerência e a área operacional da sua empresa. A entrevista foi realizada em sua residência, durante um final de semana das suas férias.

Foi possível constatar uma franca abertura do entrevistado que narrou, com intensidade, fatos e emoções vividos no contexto de trabalho. O tom de voz e a velocidade da fala também chamaram a atenção, devido à forma compulsiva através da qual os relatos eram feitos.

São recorrências na entrevista os termos: *tempo*, *pressão*, *dinheiro* e *produção*.

Um primeiro aspecto no tocante à subjetividade, relativo ao sentimento produzido na relação com a empresa, é encontrado logo no início da narração, antes mesmo da utilização do roteiro da entrevista. Diz Silvio:

[...] você sai do seu trabalho e está desanimado, muito triste, ao invés de estar alegre. Você sai do seu trabalho e fala assim: pô, o quê que eu fiz hoje? O quê que eu produzi hoje, o que rendeu? [...] fiquei só apagando incêndio, caramba, para onde que eu vou assim, né?

Silvio deixa claro, logo no início da entrevista, que está vivendo uma situação de desconforto. Já apresenta uma reflexão sobre o sentido que o trabalho possui em sua vida. Além disso questiona, em seguida, seu real objetivo ao trabalhar na empresa:

[...] existe uma dúvida na minha cabeça hoje! Se o meu objetivo é ganhar dinheiro ou meu objetivo é fazer alguma coisa que me deixa feliz, de me realizar naquele trabalho. Aí vem a situação mais crítica para mim, é o seguinte: bom, meu objetivo é ganhar dinheiro, então eu não quero ser o diretor geral da empresa para ter poder, para ter status, eu quero ser o vendedor de dropes da esquina que ganha dinheiro porque tem um bom negócio e está feliz porque está ganhando o dinheiro dele. [...] Então eu não quero status, eu quero é ganhar dinheiro!

E continua...

Quando faço viagens a trabalho e o avião se prepara para pousar [...] e lá em baixo, tem uma fazenda lá que eu já vi umas duas vezes, tinha uma plantação de hortaliça, devia ser alface, sei lá o que. Que fazenda! Aí eu dizia: gente, que vontade de ter uma roça para mim, uma plantação de alface, uma criação de boi, de galinha, tal..., aí eu ia viver daquilo ali, ia vender ovos, ia vender leite, ia vender alface. Eu ia ganhar meu dinheirinho básico para poder viver. Eu ia viver feliz. Ia ganhar um dinheirinho para poder comprar minhas coisas, para poder crescer, porque você também não quer ficar eternamente do mesmo jeito, quero ter um dinheiro para passear, para fazer minhas coisas e tal, mas eu ia viver feliz, porque é daquilo ali que eu gosto, eu gosto daquilo ali! Eu gosto... eu gosto daquele trabalho. Bom, eu gostaria de trabalhar, de mexer com projetos da minha área de formação, mas quero trabalhar de forma que depois eu pudesse ver aquele negócio que, depois de todo o suor, todo o sacrifício, ver aquele negócio sendo implantado e a coisa melhorando, e você sentindo o resultado daquilo, isso também me dá muito prazer, mesmo que eu ganhasse menos do que eu ganho hoje.

Essa longa transcrição, de uma narração feita em um só fôlego, permite compreender o profundo dilema apresentado pelo entrevistado: apesar de manifestar desejo por poder realizar sonhos e expectativas na atividade profissional, no contexto atual em que se encontra o entrevistado, o trabalho vem se constituindo em apenas meio de aquisição de moeda que viabiliza a realização dos desejos através do consumo. A bem da verdade, o relato só faz confirmar o retrato do modelo capitalista de sociedade descrito por Chauí (2001), Boff (1997) e Sennett (1999).



As categorias de análise permitiram abordar mais especificamente algumas questões que levam o entrevistado a expressar esse sentimento de angústia em relação ao trabalho.

### **Ser consciente de si e dos outros**

No transcorrer da entrevista, Sílvio apresentou uma relevante consciência de como se dá a sua relação com a empresa e também a situação em que se encontram os demais colegas de trabalho. Suas narrativas permitem compreender a atmosfera que permeia sua área de atuação.

Em relação a si mesmo, Sílvio tece o seguinte comentário:

[...] no que diz respeito à satisfação profissional, eu não estou satisfeito, em virtude de uma série de coisas que aconteceram que me fizeram ficar cada vez mais chateado, mais desmotivado, mais para baixo.

O entrevistado, a partir desta fala, narra uma série de acontecimentos vividos em sua atividade que vieram a frustrar expectativas em relação à empresa e ao seu desenvolvimento profissional. Interessante é notar que, apesar da insatisfação que sente, o entrevistado afirma que sua frustração não é percebida por seus superiores ou colegas de trabalho, Sílvio afirma que:

[...] o que eu estou falando de estar desmotivado, de estar meio chateado, não significa que as pessoas que estejam comigo vejam assim; elas não me vêem hoje, pelo menos essa é a visão que tenho e pela forma como eles me tratam, como um profissional ruim, como um profissional desqualificado, pelo contrário, isso eu tenho quase certeza, a insatisfação é minha, ninguém percebe. Porque eu consigo tocar a rotina, bem ou mal, mas consigo tocar da forma que dá, que agrada a eles. Mas não me agrada, porque eu acho que poderia fazer muito mais do que estou fazendo e não posso. [...] você não pode esconder de você mesmo a sua insatisfação.

Dessa forma, o “sofrimento” é velado, encoberto por uma pseudo-aparência de normalidade. A espontaneidade é substituída pela representação.

Segundo o entrevistado, a insatisfação sentida está diretamente relacionada à excessiva pressão realizada por parte do corpo gerencial da empresa. A busca por índices cada vez maiores de produtividade, muitas vezes descolada até mesmo da lucratividade, transforma o cotidiano da empresa em uma corrida desenfreada atrás de

índices que elevam ao nível insuportável as pressões sofridas. Relata também o entrevistado que os índices buscados são tão “absurdos” que a pressão imposta não leva a resultado algum, mas também não acarretam nenhum tipo de consequência. Mostra ainda como a transnacionalidade das empresas ignora a cultura e a realidade brasileira.

Eu acho que as empresas adotam um modelo baseado num modelo que eles viram na Europa, que eles viram nos Estados Unidos, que é aquele modelo de empresa enxuta, de produtividade por homem/hora, produtividade por homem. Eu acho que no Brasil nossa realidade é outra. Não tem necessidade de estar adotando modelo semelhante a esse. A mão de obra aqui é barata, então porque eu tenho que ficar me estressando se eu tenho quinze homens na minha equipe e lá nos Estados Unidos essa empresa tem dois? O meu custo de mão de obra é menor do que lá nos Estados Unidos, então eu vou colocar quinze, trinta homens, então fica uma pressão para reduzir quadros, todo mundo tem que trabalhar hoje no sentido de reduzir quadros, nossa produtividade, nosso desempenho é medido por toneladas por homem produzidas no ano. Tudo bem, toneladas por homem produzida é muito pior do que numa fábrica lá na Europa, mas meu lucro é muito maior do que na fábrica lá da França ou Bélgica, minha produtividade é maior. A empresa toda trabalha no sentido de reduzir esse quadro, então você está sempre sendo pressionado para reduzir esse quadro.

Às vezes a gente se depara com situações que são impressionantemente absurdas, por exemplo: se eu contrato um Engenheiro inicial pra ganhar aí seus R\$ 1.500, R\$ 1.800, que é um salário baixo, mas para um cara que está começando está bom, se eu contratar por uns R\$ 1.500, para começar, se eu colocar determinados processos para ele tomar conta, vai dar um retorno de R\$ 5, 6, 10.000 por mês para empresa. Você fala isso para o seu chefe e ele diz: não! Você não pode contratar mais ninguém porque seu quadro já está completo. Eu reflito: nós vamos ganhar dez mil e vamos gastar três mil, com salário, encargos, tudo mais, nós vamos ganhar o dobro. Se esse cara não for contratado, eu não vou ter ninguém mais na minha equipe pra fazer aquele trabalho, porque vai estar todo mundo já atolado. A resposta que recebo é: Ah, então não faz! E eu respondo: Ah, então tá! Então não faz. Aí você deixa de ganhar R\$ 10.000 por mês porque eles não querem gastar uns R\$ 5.000. Não que você não queira gastar R\$ 5.000, você não quer é colocar mais uma pessoa no seu quadro, porque o seu índice de produtividade cai. Isso para mim isso é uma coisa que não tem muito sentido, os indicadores do nosso desempenho não podem ser baseados nos indicadores de desempenho de outras empresas. Agora o grande problema é que o capital que está implantado aqui é capital estrangeiro. O acionista é o cara que está lá no exterior, ele só enxerga isso, ele enxerga o número lá, é o número que mede o desempenho da base aqui no Brasil, em que o dinheiro dele está sendo aplicado, então às vezes esse resultado está ruim.

Silvio fala que, de acordo com a sua formação – engenharia, o seu papel é substituir o trabalho do homem pelo trabalho da máquina, porém isso não é aplicável à realidade nacional, não há necessidade disso. Há por parte do entrevistado uma consciência social e uma percepção crítica da realidade.

Relata também a consciência que tem do papel das pessoas com quem trabalha, chegando a dizer que “não faz nada, que quem faz é a equipe”. Ele enaltece a importância do bom relacionamento com as pessoas com quem trabalha. Entretanto, esse quadro vivido no interior da empresa impede, muitas vezes, a possibilidade de preocupação com o outro, com o semelhante. Comenta Sílvio a importância desses momentos de proximidade com as pessoas:

[...] já aconteceram vezes onde eu parei com o pessoal que trabalha comigo e havia um deles triste, chateado porque estava com problema em casa, com a mulher, ou porque aconteceu algum problema muito grave na atividade que foi culpa dele e ele fica super deprimido porque fica se cobrando, porque foi incompetente ou porque se acha incompetente. Não porque tenha sido, mas porque está se achando incompetente. Algumas vezes eu parei e conversei com as pessoas sobre isso, gastei um tempo ali, quinze a vinte minutos conversando, explicando, que não era daquela maneira, que todo mundo comete erros. E ele estava triste, embora ninguém tenha chegado pra ele e cobrado nada, por causa do problema. A questão é que todo mundo conhece o tanto que ele é comprometido, o tanto que ele é competente, é o tipo de pessoa que você não precisa ficar cobrando porque errou, ele mesmo já se culpa e já faz a “*mea culpa*” dele e já pára para analisar o próprio problema. Ele estava muito triste e eu peguei e conversei com ele uns 20 minutos, explicando para ele que não era nada daquilo, que ele não tem que ficar se chicoteando porque errou, todo mundo erra, qualquer um erra, qualquer um comete erros, “*eu tenho certeza de que você tentou fazer da melhor forma possível, só que você também está atolado, tem muita coisa pra você fazer, então você está querendo abraçar tudo, então você não consegue, alguma coisa vai escapar*”. Ele saiu super satisfeito, mudou o ânimo dele no dia, isso é legal. Porém nem sempre que a pessoa está precisando você está com disponibilidade.

Algumas observações podem ser realizadas sobre essa narração. A primeira diz respeito à importância que o entrevistado dá ao contato com seus pares e subordinados no estabelecimento de uma relação agradável de trabalho. A segunda refere-se à grande dificuldade que existe em se poder “gastar algum tempo” durante o trabalho para fazer isso. A pressão por produção é tão grande que o tempo para o relacionamento com outro é quase inexistente. O espaço da alteridade, do relacionamento humano deteriora-se em favor da produção. Uma outra observação possível de realizar é a constatação do pensamento de Morgan (1996) e Enriquez (2000) de que a lógica da organização já está tão infiltrada no imaginário do indivíduo que não é mais necessário cobrá-lo ou puni-lo por uma atividade errônea ou equivocada, seu “comprometimento” já garante por si só a autopunição. No caso citado, o indivíduo consolado não consegue perceber o altíssimo nível de exigência a que está submetido e até mesmo se submetendo, e a impossibilidade de atingir a performance

por ele mesmo desejada, daí a angústia que somente cessa quando da “absolvição dos pecados” por parte de um superior hierárquico. Interessante inferir que, não havendo momentos de diálogo e esclarecimento como o apresentado, há uma somatização desse tipo de sentimento por parte dos indivíduos, o que tende a acarretar as mais diversas conseqüências no longo prazo.

Um outro aspecto referente ao “estar consciente” pode ser notado quando Sílvio faz uma reflexão a respeito do que o trabalho tem imposto à sua própria vida:

Você chega a um ponto de desânimo, de cansaço, de stress, de tristeza tão grande, que o status que você adquiriu com aquele salário não é mais fundamental. Eu não tenho mais para mim como fundamental o status de especialista que eu consegui lá dentro. Para mim o fundamental, hoje, é a minha felicidade. Vai que eu fico mais dois anos aqui, trabalhando igual a um condenado, sem perspectiva, e daqui a dois anos eu morro! O quê que eu fiz da minha vida?! Tenho menos de trinta anos! A gente não sabe o dia de amanhã, então, eu vou aproveitar minha vida, vou querer ser feliz! Eu vou ser feliz durante um mês pelo menos, porque nem férias eu consigo tirar direito. Falando da minha semana de trabalho, posso dizer que quatro dias eu fico triste e um eu fico feliz, se não for mais que isso. Hoje, a maior parte das vezes eu chego em casa triste, não chego em casa feliz. No passado eu chegava todo dia morrendo de vontade de estar lá, de continuar com o trabalho. Hoje, eu só tenho vontade de ficar em casa todos os dias, não aparecer, não dar as caras, porque cheguei a um nível de desânimo em virtude de vários fatores, de frustrações.

Um último aspecto em relação à categoria *consciência*, refere-se ao desemprego. Segundo o entrevistado, no momento sente-se seguro, mas tem clareza que ele e seus colegas de trabalho, independente da hierarquia, gozam o “privilégio” de estar trabalhando em uma empresa que possui benefícios. Assim, estar dentro dela é melhor que estar fora, pois a oferta de empregos é escassa no mercado. Essa situação faz com que o medo se sobressaia em relação à vontade, e aceitar as conseqüências das pressões sofridas talvez seja melhor do que o risco de ficar sem a remuneração fixa mensal. É um contra-senso entre a sua consciência, sua liberdade e sua vontade, bem característico do contexto vivido pela sociedade atual.

O entrevistado comenta que a condição vivida dentro da empresa não facilita o relacionamento dos indivíduos. A pressão por resultados dificulta a possibilidade de ver o outro ser humano como ator e não como parte do processo. Sílvio, por esforço próprio, percebe o que ocorre ao seu derredor, mas se vê em condição desfavorável

para enfrentar a realidade. A pressão e o medo dificultam a espontaneidade. O trabalho perde o seu sentido próprio e passa a ser apenas “fonte de renda”.

### **Ser dotado de vontade**

Os motivos que têm levado Sílvio a um sentimento de frustração, por ele narrados e percebidos, permitem compreender a dificuldade que existe na manifestação da sua vontade. Seus sentimentos, suas observações e opiniões estão cerceados por determinações externas, alheias à sua deliberação. Ainda que argumente seus pontos de vista que viabilizariam melhorias, as condições de sua ação são impostas e arbitrárias. A dificuldade de expressar e fazer valer as suas opiniões, são bem relatadas quando Sílvio narra a posição de seu superior hierárquico na empresa diante de suas argumentações:

Às vezes eu penso que ele defende a posição dele até o último instante para não dar razão para mim, para não perder a autoridade, [...] como se precisasse disso, como se eu não o respeitasse como chefe.

A tensão vivida no interior da empresa é tão grande que, não bastando desconsiderar a opinião alheia por motivos personalísticos, há também o medo de “perder o lugar”, ainda que a competição por ele, efetivamente, não exista. A vontade de Sílvio de estar na empresa e se dedicar à sua área de atuação é suprimida pelo desejo de “ficar em casa” e alimentar a esperança de um dia ter uma vida tranqüila no campo.

Eu tinha vontade de ver resultado do meu trabalho. Vim para o estado porque tinha perspectiva de crescimento e de desenvolvimento. Hoje, se eu pudesse, eu teria uma roça. Eu estou cansado.

Um outro motivo, relativo à perda da vontade e o desejo de realização na empresa, diz respeito a situações de desigualdade lá vivenciadas:

A empresa é administrada aqui de forma muito diferente como outras empresas do grupo são administradas. Uma pessoa da minha área, com o mesmo trabalho que o meu, em outra unidade, tem uma posição, um status de cargo e salário dentro da empresa muito acima do meu.

As situações e as contradições vividas no interior da empresa levam ao entrevistado a perder a esperança de realização profissional. Por isso, o trabalho passa a ser visto apenas como provedor de um salário para a satisfação via consumo.

O desejo da realização profissional é vislumbrado quando o entrevistado pensa na possibilidade de atuar numa empresa de sua área específica de formação:

Só vou ser reconhecido quando trabalhar em uma empresa da minha área. Aqui o foco é produção, meu papel não é fundamental.

Apesar desse desejo, o entrevistado aborda a não existência de oportunidade de trabalhar em uma empresa dessa área; assim, vive conflitos, mas por hora prefere permanecer onde está. O exercício da sua vontade está condicionado à falta de oportunidade.

### **Ser responsável**

A questão da responsabilidade desperta um aspecto interessante de análise da realidade vivida nas empresas.

Silvio relata um projeto por ele conduzido envolvendo um vultoso montante de recursos. Apesar da alta cifra envolvida no projeto, a demanda de trabalho a ele imposta em outras atividades, bem como a demissão de membros de sua equipe sem contratação de novos empregados, levaram à condução inapropriada do projeto, causando resultados indesejados. Revolta o entrevistado “ter que ouvir” brincadeiras jocosas no interior da empresa por motivos sobre os quais ele havia alertado da seriedade:

[...] coisas que eu tinha previsto no projeto, na etapa de planejamento, só que não deu tempo de testar, não deu tempo para eu sentar, procurar alguém para discutir, pesquisar, testar e ver se aquilo ia funcionar ou não. Conclusão: agora tem equipamento que nós compramos e que não está funcionando. O equipamento que custou mais de meio milhão de reais, e aí? E aí, todo mundo da usina começa a falar: *o Silvio comprou um equipamento que não funciona. Quem conduziu esse projeto? O Silvio*. Isso me deixa revoltado. Vai todo mundo achar que eu sou incompetente! E eu sei que eu não sou incompetente, mesmo porque eu previ, nós previmos isso aí, só que não deu tempo de mexer com isso! Eu estava com duzentas mil coisas em cima de mim. A empresa estava conduzindo um projeto milionário como se fosse um projeto comum, barato. Eu avisei: *“não está certo isso, está mal conduzido! Eu não estou tendo tempo para analisar os trabalhos que essa unidade está fazendo para ver se eles estão tratando aquilo como um erro ou não. Isso não tem sentido, tem que conduzir o negócio direito!”*. Mas a resposta

era sempre não! Nesses últimos meses agora, eu só tenho pensado nisso praticamente. O que é que os outros estão pensando de mim, que conduzi o projeto, que comprei um equipamento que não se usa, que não dá pra usar, um elefante branco.

Isso está me deixando muito chateado, você achar que você é incompetente, porque você não teve tempo pra tocar um projeto, você alertou, só que ninguém no restante da empresa sabe que eu alertei. Ninguém sabe como foi conduzido o projeto, eles acham que eu não sabia o que estava acontecendo. Meu chefe não vai botar a culpa em mim, isso eu acho que não! Mas também não vai me defender, não virar pra todo mundo e falar: *o Silvio tinha razão e o que ocorre agora não é culpa dele!*

A preocupação do entrevistado perante algo que não lhe pertencia, – recurso da empresa – não foi tratada com a relativa atenção por parte da empresa, que, por sua vez, não assumiu a responsabilidade do insucesso ocorrido. Caberá ao entrevistado ficar sujeito ao julgamento que demais funcionários da empresa farão dele, sem direito a expor sua “versão” do ocorrido.

Toda essa situação apenas faz reforçar o desconforto vivido pelo empregado que, a partir de situações como essa, passa a sequer saber qual a melhor maneira de agir. A dinâmica da empresa não reforça o senso de responsabilidade, reduzindo-o à mera culpabilização. O depoimento apresenta também a força da relação hierárquica presente na empresa.

### **Ser livre**

No tocante ao exercício da liberdade, a necessidade de “dar conta” das excessivas atividades já demonstram a dificuldade do entrevistado de vivenciá-la no cotidiano da empresa.

A forma como a empresa o “aprisiona” permite afirmar, nesta entrevista, que esse é um dos aspectos do sujeito ético-moral mais difícil de ser vivenciado. A limitação da liberdade está do agir ao pensar, chegando até mesmo ao impedimento de usufruí-la.

Teoricamente eu estou de férias, tive que parar, pelo menos no papel, pois já tinham duas férias vencidas. Mas ainda assim continuo indo lá, nem férias de verdade eu consigo tirar.

O próprio “gozo” de férias está condicionado à “permissão da empresa”.

O entrevistado afirma que o clima vivido na empresa, oriundo de pressões desnecessárias, dificulta um ambiente saudável de trabalho. A cobrança e a “ausência de tempo” condicionam o agir e impedem a possibilidade de refletir até mesmo a melhor forma de agir. O pensamento mecanicista que move a máquina tende a ser transportado para o restante da empresa e o rigor dos processos fabris é aplicado na relação com as pessoas.

A empresa valoriza enfaticamente o método, você tem que trabalhar em cima de fatos e dados. Não vem aqui com sujeição não, meu amigo! Existe uma espécie de diretriz que agora eles estão chamando de outro nome, cujo segundo item é *abordagem factual*. Só que é um paradoxo fantástico. Nós ficamos dois dias em um hotel e a empresa de consultoria trabalhou com inteligência intuitiva, agora imagina, inteligência intuitiva onde você só pode atuar em cima de fatos e dados?! Esquece, não existe inteligência intuitiva, existe burrice intuitiva, ou existe burrice factual, vamos dizer assim. Você não pode atuar com intuição, só pode atuar com fatos e dados, então porque que eu fiquei dois dias num hotel, trabalhando intuição? Isso é um paradoxo.

Sendo castrada a subjetividade, fica difícil a manifestação de qualquer sopro de liberdade. A organização é vista como máquina e os indivíduos como peças ou engrenagens. De acordo com o relato do entrevistado é até desejado, por parte dos membros da empresa, mudar isso, porém a necessidade de resultados acaba por ofuscar toda e qualquer iniciativa de mudança.

A questão da liberdade pode também ser compreendida quando o entrevistado se refere à não possibilidade de acesso a apresentar pontos de vista e idéias ao corpo gerencial da empresa. Há de ser seguido um trâmite hierárquico para se comunicar com escalões “superiores”.

Uma última questão abordada cabível de relato nesta categoria diz respeito à forma como padrões morais de conduta são tratados dentro da empresa:

Fomos obrigados a assinar o código de ética.

O modo de agir é imposto e pré-determinado para todo aquele que deseja trabalhar na empresa. A ética não é compreendida como construção coletiva e o “código” é apenas mais um agente coercitivo do comportamento.



## Considerações

Foi possível notar na análise desta entrevista algumas situações já descritas no referencial teórico deste trabalho, quanto ao contexto vivido pelos indivíduos em sociedade e que são particularmente percebidos dentro das organizações. As contradições entre o que o indivíduo sente e o que se vê compelido a fazer mostram o quanto a produção é enaltecida em detrimento do homem. Índices de produtividade são superados, enquanto o ser humano se vê reduzido a uma peça.

Especificamente nesta entrevista, é possível notar a consciência do sujeito como ator. Silvio busca com determinação levar com êxito as suas atividades, porém reconhece a dificuldade da consecução de suas aspirações e da manifestação de sua subjetividade. Como ele próprio afirma, “sente-se cansado”, não sabe até quando mais irá agüentar a ausência de tempo para si mesmo e sua paixão: a família. Há a preocupação de mudar esse quadro, mas há também a clara noção da pouca possibilidade de mudança, exceto por uma radical transformação de vida.

Há ainda a constatação da retórica da “empresa ética”, que possui um código normativo de regras e valores, impondo “atitudes” aos seus empregados, independente de sua participação na construção. O sujeito, constrangido a apenas a execução de sua tarefa (ainda que esta seja de cunho intelectual), tem seu potencial ético reduzido ao cumprimento de funções norteadas por normas, às quais foi obrigado a aceitar.

### 6.3 SÔNIA: A ADMINISTRADORA FIEL

A entrevistada, aqui tratada por Sônia, optou pela realização da entrevista em seu próprio local de trabalho, em horário que antecedia uma reunião de rotina. Sônia é uma mulher madura e que mantém atividades na empresa desde praticamente a sua formatura no curso de administração, há duas décadas.

De voz branda e serena, Sônia apresenta uma profunda identificação com a empresa e com sua área de trabalho. Eleva a empresa à condição de segundo lar e mantém um

profundo sentimento de gratidão por tudo que ela tem lhe proporcionado. Um comentário dela ao longo da entrevista confirma esta afirmação:

O pessoal aqui diz que eu só falo bem da empresa. Não sei se vou servir para a sua pesquisa.

A entrevista com Sônia permitiu uma breve visão sobre o processo de privatização vivido em uma companhia siderúrgica.

São recorrências em seu discurso: tempo e competição.

### **Ser consciente de si e dos outros**

Com muita serenidade em suas colocações, Sônia apresenta convicções muito próximas às práticas atuais ditadas pelo mercado, assimilando as transformações vividas na sociedade e na empresa de forma bastante natural. Sem se dar conta, apresenta algumas contradições em suas falas.

A entrevistada relata, de forma particular, o período de privatização das companhias siderúrgicas no Brasil, traduzindo de forma direta o sentimento que envolveu os empregados da empresa naquela ocasião:

A privatização foi um período de muita tensão, muita insegurança, um período de desestabilização emocional.

Sônia traz essa informação com um misto de “dor” acompanhada de lenitivo, pois da mesma forma que coloca como um período de “desestabilização emocional” para muitos, inclusive ela, rapidamente justifica a prática por parte da empresa quando diz:

Mas a maioria dos que deixaram a empresa ou foram demitidos, se deu muito bem lá fora. A empresa ajudou bastante, todos sabiam que mais cedo ou mais tarde isso ia acontecer.

É um traço marcante da entrevistada a justificação dos atos da empresa – ela já havia avisado isso. Entretanto, é possível captar uma contradição da mesma quando se refere à sua condição emocional na empresa:

Vivemos um momento de tensão muito grande em função da busca por resultados. Eu cuido para não me detonar. É necessário fazer um exercício diário para se proteger, para conseguir se manter emocionalmente estável. Porque o nível de exigência é muito grande.

Logo após esse comentário, quando questionada se isso a incomodava na empresa, se era um motivo de lamentação, a entrevistada afirma:

Isso é assim mesmo. Eu não tenho nenhum motivo para falar mal da empresa.

A entrevistada toma para si a responsabilidade de “sobreviver” ao turbilhão de pressões e acontecimentos que a rodeia, entretanto poupa a empresa da responsabilidade de promover esta condição emocional em que vive.

Esse mesmo discurso é utilizado quando fala da possibilidade de um dia vir a ser demitida:

Tenho consciência de que tenho contribuído muito com a empresa, porém posso ser substituída a qualquer instante por alguém mais jovem, isso é da evolução.

Relevante notar que, mesmo tendo clara consciência de sua importância, Sônia é incapaz de romper com seu sentimento de afeto pela empresa.

No que diz respeito às outras pessoas da empresa, sobretudo no que diz respeito à manutenção do emprego, ela também se manifesta de forma dicotômica:

Eu considero que as pessoas são muito importantes. Entretanto é um absurdo uma pessoa ficar em um local onde ela não produz.

Esta afirmação é interessante, pois mostra o quanto o aspecto individualista está presente na fala da entrevistada. O outro – o ser humano, ainda que considerado importante, é compreendido como “senhor da sua própria sorte”. Não percebe que o outro e ela mesma estão inseridos em um processo cujo controle não lhes pertence. A entrevistada tende a atribuir para os demais empregados a sua forma de conviver com as angústias geradas pelo trabalho na empresa. A iniciativa individual, típica da sociedade capitalista, é enaltecida em detrimento da alteridade.

No discurso, o outro é percebido apenas através dos valores da entrevistada. A adaptação às condições é mais importante que o exercício da vontade. A consciência das dificuldades não é percebida como disparadora de um processo de rompimento com antigas práticas, mas sim de resignação.

### **Ser dotado de vontade**

No que diz respeito ao desejo de realização de seus sonhos e aspirações, a entrevistada também os mantém vinculados aos propósitos da empresa. Os planos pessoais de vida se manifestam, de forma incipiente, apenas para após a aposentadoria.

Começo a construir outros projetos devagarzinho. Já começo a fazer planos para quando sair da empresa.

O tom de voz da entrevistada altera-se ao fazer essa afirmação, o equilíbrio e a linearidade das colocações dão lugar a risos e interjeições. A entrevistada pouco percebe, apesar do discurso de felicidade na empresa, o tanto que projeta sua alegria para fora dela. O usufruto dessa alegria entretanto, está condicionado ao término de sua carreira na empresa. Mais uma vez ela justifica-se:

Mas eu não tenho o menor sofrimento de estar aqui.

Um desejo explícito demonstrado por Sônia diz respeito à necessidade por tempo:

O tempo para a vida lá fora está ficando cada vez mais estreito. O trabalho está exigindo esse tempo da gente cada vez mais.

Mesmo ciente disso, a “responsabilidade” com o trabalho, com a empresa, está acima do desejo pessoal. Numa postura quase militar a entrevistada afirma que:

Minha motivação é a disciplina.

Sônia mostrou (ou aparentou mostrar) um alto domínio sobre suas emoções, desejos, impulsos e tendências, entretanto não percebe que sempre faz justificativas de apenas uma alternativa de ação, a alternativa proposta pela realidade vivida e oferecida pela empresa. Não há uma outra hipótese de escolha, apenas aquela planejada para depois

da aposentadoria. Sua vontade é condicionada, cabendo à sua disciplina lhe dar resistência a possíveis decepções.

### **Ser responsável**

Com tanta disciplina, não foi de surpreender o zelo e a responsabilidade da entrevistada em relação à empresa. Reitera-se aqui “em relação à empresa”, pois a responsabilidade para com o semelhante no ambiente de trabalho é uma percepção mais recente por parte de Sônia.

Eu passei por cima de muita gente durante um determinado período de tempo. Fui amada e odiada num nível de intensidade muito alto, porque trabalhava de forma muito rigorosa. Com o tempo eu vi que não era bem assim. Eu fazia mal às pessoas.

O reconhecimento sobre a necessidade de rever a forma de agir em relação aos outros indivíduos, buscando mais compreensão e menos rigor, não impede a entrevistada de conservar opiniões que dificultam um relacionamento mais colaborativo no ambiente da empresa:

Não consigo ver um ambiente que não tenha um mínimo de competitividade. Há um nível de competitividade que eu considero saudável.

Durante a entrevista, Sônia afirma que o setor siderúrgico é bastante competitivo em termos comerciais, daí ser necessário um “certo percentual de competitividade” no interior da empresa, argumento este indo de encontro à sua nova proposta de comportamento.

A entrevistada também afirma que os comportamentos rígidos e frios, que acabam por permear os valores da empresa, estão diretamente ligados ao papel desempenhado pelos gerentes:

Os gerentes da empresa são muito técnicos. Sabem gerenciar muito mais processos do que pessoas.

É atribuída à atividade gerencial a dificuldade de enaltecer aspectos mais humanísticos na empresa.

## Ser livre

Sempre resguardando a empresa, e sempre se queixando da pressão em função do tempo, a entrevistada apresenta como, no ambiente de trabalho, apenas há a liberdade de cumprir tarefas.

Falta tempo para poder se relacionar com as pessoas.

Tem coisas que são determinação. É cumprir o que está escrito. Isso se dá, sobretudo no nível operacional.

O espaço da empresa é o espaço do padrão, da norma e das regras. A manifestação de aspectos subjetivos, segundo Sônia, é vivenciada fora do ambiente de trabalho. Porém, como a demanda da empresa é sempre crescente, a liberdade é restrita, limitada, e como não são apresentadas outras oportunidades de trabalho condizentes com o salário e benefícios recebidos hoje, cabe apenas a indignação ou a resignação. Esta última tem se constituído a mais freqüente opção.

Na busca por ampliar a consciência de si mesma e compreender o contexto em que vive, a entrevistada busca atualmente a realização de cursos no campo do autoconhecimento:

Já fui bruta, agora estou me lapidando, faço isso através de cursos, principalmente na área do autoconhecimento.

Assim, há um conflito, exteriorizado de forma pouco consciente por Sônia, ao apresentar, ao mesmo tempo, a busca por mais autonomia sobre si mesma e a “gratidão” pela provisão que a empresa oferece à sua vida.

Uma última fala, referente à forma pela qual a entrevistada tem cooptada a sua liberdade e o exercício da sua vontade, é:

Coloco na minha cabeça que onde estou é que eu tenho que estar bem.

As pulsões de vida são suprimidas pela obediência às normas e à realidade vivida. A liberdade é prescrita, não fruto de opções.

## Considerações

A entrevista com Sônia permite assimilar como as práticas vividas no interior das empresas são incorporadas pelos indivíduos em sua forma de agir de forma passiva. As reflexões sobre suas atitudes tomadas somente são realizadas quando reflexões externas – cursos – apresentam possibilidades alternativas às até então realizadas. Ainda assim, ela acredita ser ela quem deve mudar e adequar seu comportamento e não ser um agente de mudança na empresa.

Em relação à empresa, a postura moralista é preferida à reflexão ética. O espaço da empresa é o da execução. A demanda por resultados e a necessidade por cada vez mais dedicação às atividades impedem um contato mais estreito com o “outro” e torna o indivíduo preso a uma dinâmica que suprime a capacidade reflexiva. O “viver” fica para depois, para um momento de vida posterior.

Enquanto sujeito ético-moral, Sônia apenas começa a “se dar conta” da forma como simplesmente internalizou um padrão de conduta, no qual sua vida se inicia e se encerra para o trabalho. Não o trabalho que promove a relação com o outro e é mediador de aprimoramento social, mas o trabalho voltado para a tarefa, para a execução, para o resultado.

### 6.4 CARLA: A FUNCIONÁRIA AUTÔNOMA

Esta entrevista foi realizada na casa da família da entrevistada, que demonstrou muito interesse pelo tema da pesquisa.

Carla possui mais de uma graduação e várias pós-graduações em seu currículo. É uma empregada de carreira aparentemente promissora na empresa. Chamou a atenção sua colocação ao se referir à empresa e ao trabalho:

A empresa é o lugar onde vou deixar meu trabalho e receber no final do mês. Isso porque a gente precisa de dinheiro, mas a minha vida é do lado de fora.

A segurança em relação ao emprego e o desprendimento na relação com a empresa são traços característicos da entrevistada, que também apresenta algumas contradições no discurso.

As principais recorrências na sua entrevista são: ciúme, competitividade, medo e poder.

### **Ser consciente de si e dos outros**

A primeira informação trazida pela entrevistada faz referência à consciência que tem do clima de competitividade vivido dentro da empresa. O clima de competição por ela citado não tem relação com a produtividade da empresa. Na verdade, as pessoas competem pelo afeto de seus superiores hierárquicos. Este dado é relevante, pois permite inferir que, para chegar a esse tipo de comportamento, os indivíduos devem estar se sentindo solitários na execução de suas atividades (no setor da entrevistada) a tal ponto que competem por um mínimo de atenção.

É necessário saber quando falar, pois a competitividade na empresa é muito grande. Não há competitividade com o meu gerente, pois eu não estou no mesmo lugar que ele. O mesmo não se dá entre meus pares. Não há a briga pelo cargo, todos brigam pela atenção do pai, aí entram em disputa. A competição é pelo afeto, pelo emocional. Assim, o ciúme é um dos principais geradores da competição. Isso no meu setor.

Esta transcrição apresenta a fragilidade emocional vivida pelas pessoas no interior da empresa. A entrevistada, ao relatar sua consciência deste fato, afirma também não haver ações efetivas para reverter essa realidade.

A entrevistada também comenta a respeito do perfil das pessoas que acredita predominar na empresa:

Uma pessoa com um perfil empreendedor não conseguiria ficar na empresa. A empresa é muito conservadora.

Revela também uma dicotomia na própria lógica da estrutura da empresa:

Existem duas empresas. A moderna e flexível, da área administrativa, e a tradicional, que é a da produção. Ali o povo deixa mesmo o suor, a raça, o sangue, deixa tudo.



Fica clara nesta colocação a consciência que tem a entrevistada da dura realidade vivenciada por colegas de outros setores da empresa. Esta consciência ela também revela quando questionada a respeito da possibilidade de um dia ocupar um cargo gerencial na empresa.

Não tenho vontade. Uma pessoa perde cinquenta por cento da qualidade de vida quando vira gerente.

É possível compreender que, independente do setor da empresa, o grau de exigência sobre os indivíduos é por demais estafante, uns deixam “sangue e suor”, outros deixam a qualidade de vida.

Na relação com os outros, a entrevistada comenta fatos velados que ocorrem em seu setor de trabalho que fragilizam o estabelecimento de relações mais saudáveis.

As sabotagens aqui são veladas, ninguém declara ou assume. Tem gente que não suporta ver o outro se dando bem.

Diante da constatação acima citada, de que a briga é pelo “amor do pai”, “se dar bem” representa ter um quinhão de afeto maior que o do outro. Daí a competição.

Sobre si mesma a entrevistada tece um forte comentário:

Eu tenho um grande defeito: não tenho paciência com gente burra. Eu me relaciono bem quando eu vejo condição de compartilhar, de trocar. Meu chefe falou que eu me relaciono muito bem com quem eu quero e sequer me relaciono com quem eu não quero. Isso é extremismo.

Ela assume então a dificuldade, por ela imposta, de relacionamento com pessoas que acredita ter uma menor habilidade com determinados assuntos do que ela. A alteridade fica então comprometida.

Apesar de viver em um ambiente de desconforto, ela compreende não haver opções de emprego do “lado de fora” da empresa, nem para ela nem para os demais empregados:

No Estado, eu não arrumaria um emprego igual ao meu. Boas empresas para trabalhar aqui são poucas.

Um empregado demitido tem dificuldade de se recolocar no mercado, só se for em uma empresa terceirizada que presta serviço aqui.

Assim, é necessário aprender a conviver com situações de desconforto na empresa, pois o “emprego” – necessário para a subsistência – é mais importante do que os constrangimentos que possa vir a sofrer.

### **Ser dotado de vontade**

Segundo narra a entrevistada, o exercício da vontade no interior da empresa está condicionado ao “poder” que se tem dentro dela. Quanto mais significativa o setor para a empresa, maior predileção se tem por ele. A entrevistada relata que o setor em que trabalha não tem autonomia para implementar mudanças, assim, não adianta saber o que precisa ser feito para tentar melhorar a condição humana de trabalho se o alto escalão da empresa não percebe isso como determinante para a produção (que é o foco) e a comercialização.

Digo que a hierarquia de poder é pior que a hierarquia do cargo.

Sendo a empresa conservadora, o respeito à hierarquia é uma condição mantida e imposta.

O medo que as pessoas têm de perder sua condição, seu cargo ou seu emprego, é visto pela entrevistada como limitadores do exercício da espontaneidade. Esse medo sufoca e aprisiona e é, segundo a entrevistada, necessário enfrentar o risco de exercer sua vontade para não acabar “morto” pelo ambiente e pela empresa.

As pessoas têm muito medo, medo de perder o emprego, medo de perder o lugar. Esse lance de poder é muito sério. Na empresa as coisas são muito difíceis! Você tem que acreditar que pode fazer alguma coisa, senão morre. As pessoas precisam aprender a ter menos receio na empresa e acreditar mais nelas. A insegurança faz você deixar de tomar atitudes.

Na entrevista, foi possível perceber que a entrevistada tenta romper com a “moral” dominante na empresa e emitir suas posições, idéias e pensamentos; entretanto, essa postura é solitária.

Eu sou a única num setor com trinta pessoas que tem coragem de abrir a boca.

Confessa também que, pelo fato de “não se enquadrar” no padrão de comportamento, sofre as conseqüências do já referido ciúme, além do boicote de seus colegas de trabalho, que vêem em suas atitudes apenas uma forma de estar em notoriedade, recebendo maior atenção por isso.

É interessante observar que os indivíduos nesta empresa, ainda que desejem mais reconhecimento, temem realizar qualquer tipo de ações que os leve a estar no “centro das atenções”, justamente pelo medo de ficar em evidência. Porém, não permitem que ninguém ocupe um lugar de destaque no grupo. Metaforicamente seria como dizer: *eu não brilho, mas você também não pode brilhar, é melhor ficar quieto deixando tudo como está.*

Na realidade desta empresa, conforme argumenta a entrevistada, o medo é o maior limitador da vontade.

### **Ser responsável**

No que tange à percepção da responsabilidade, há uma considerável contradição no discurso da entrevistada. Certa do cumprimento de suas funções e clamando por um ambiente de mais colaboração, a entrevistada não percebe como que a acentuada preocupação com a produtividade, por ela criticada em momentos anteriores, já está por ela incorporada. O outro – indivíduo – é descartado diante do seu “inapropriado” rendimento.

Você está dentro da empresa para gerar resultado. A empresa não é mãe de ninguém. É uma relação de troca, você dá o trabalho e ela dá o dinheiro.

E critica a falta de uma postura mais enérgica por parte da empresa:

A empresa, ao invés de ajudar as pessoas, ela as adoce mais ainda. Às vezes a pessoa está atrapalhando e a empresa finge que é boazinha com ela.

Não compete julgar a entrevistada, mas são contradições apresentadas que mostram como o individualismo e a exclusão daqueles que não se enquadram em um determinado padrão, típicos do modelo de sociedade capitalista da atualidade, estão infiltrados no “modo de pensar” dos indivíduos de forma mais sutil do que é possível

perceber. Não há a preocupação em descobrir o que está ocorrendo com as pessoas, descartá-las ainda é a prática vigente.

## **Ser livre**

Em relação à liberdade, a entrevistada sente-se um tanto confortável na empresa pois, apesar de ser “mal vista” por alguns colegas de trabalho, tem coragem de expor pensamentos e propor projetos. Argumenta que em relação ao superior imediato tem um bom trânsito

Todavia não percebe que a sua liberdade está determinada por agentes externos. Quando fala sobre competitividade, deixa isso claro ao eximir a empresa em que trabalha de responsabilidade pelo clima vivido. Não atenta para a forma como a busca por resultados leva à competição.

A empresa não estimula a competição. O que acontece é que as pessoas, por conta do que é cobrado delas, ficam nesse círculo vicioso. Mas acho isso normal.

Em relação a este último comentário, a entrevistada só percebe constrangimento à liberdade e à vontade na área operacional da empresa:

Eu tenho muita liberdade, mas lá na área operacional é: “Você está aqui, mas quem manda sou eu. Você obedece e está aqui para produzir. Se estiver insatisfeito, fique sabendo que tem um monte de gente lá fora querendo o seu lugar”.

Indo mais além, as pessoas também são apenas livres para produzirem porque, quando fora dela, o esgotamento sentido impede o desejo de algo que não seja o descanso.

A empresa te consome, te suga toda a energia.

A referida liberdade de expressar, defendida pela entrevistada, também sofre constrangimentos, conforme ela mesma aborda:

Ele [o chefe] me chamou a atenção por ter relatado um fato que ele não queria que eu falasse.

Fica claro o desejo de liberdade da entrevistada e a sua busca por vivenciá-la, porém também fica claro que, em seu ambiente de trabalho, as condições são pouco propícias a isso.

### **Considerações**

Esta entrevista permitiu encontrar um ser humano cheio de esperança de poder transformar a realidade vigente no interior do local de trabalho. Mas possibilitou também perceber que as situações vividas tendem muito mais a ser condicionantes de um comportamento mais tradicional e conservador do que de uma postura de abertura e reflexão.

O sujeito ético-moral é a todo instante constrangido em suas ações, havendo uma forte pressão para que haja uma adequação ao padrão vigente. O exercício de proposição de novas formas de ação é tão solitário que faz o indivíduo se perder entre seus pensamentos e suas práticas.

#### *6.5 FRANCISCO: O HOMEM DE FÉ*

O entrevistado, aqui tratado por Francisco, ocupa um cargo de liderança em um setor operacional da empresa em que trabalha, tendo iniciado suas atividades em funções técnicas.

Com mais de quarenta anos de idade e bastante envolvido com suas responsabilidades, chamou a atenção a forma alegre e entusiasta com que recebeu o entrevistador, apresentando toda a área da empresa sob sua responsabilidade antes do início da entrevista:

Poxa! As pessoas de fora deveriam vir mais aqui. É um prazer mostrar isso tudo aqui para vocês! As pessoas não sabem que isso aqui existe. É algo de primeiro mundo que só em nosso Estado tem.

Uma outra característica do entrevistado, notada logo no início da entrevista, diz respeito à sua religiosidade:

Aqui dentro, a gente usa muito a palavra de Deus!

A fé é apresentada como um subsídio pessoal de conforto para enfrentar as situações encontradas no cotidiano das tarefas.

### **Ser consciente de si e dos outros**

O entrevistado, nas situações narradas, revela uma forte preocupação com sua equipe de trabalho, muito mais do que consigo próprio:

Eu tenho de coordenar as atividades de forma que eu não machuque meus colegas de trabalho. Não adianta se eu receber um “pancada” de cima e sair repassando ela para baixo.

O entrevistado entende que as “pancadas” por ele recebidas na empresa são inerentes ao cargo que ocupa; sofre, mas busca poupar os demais companheiros de trabalho de experimentar o mesmo tipo de sentimento. Um ato nobre, mas de preço pessoal alto para o entrevistado.

Dotado de muita sensibilidade, o entrevistado apresenta uma forte noção de alteridade, sobretudo quando o assunto em questão diz respeito ao crescente número de demissões que vêm ocorrendo na empresa. Apresenta também compreensão crítica sobre a questão das demissões:

Demitir é uma coisa horrível e a empresa vem demitindo muito ultimamente. É uma coisa horrível, eu me sinto a pior pessoa do mundo quando tenho que demitir. Quando sou obrigado a demitir, paciência, mas vou sofrer quase o mesmo tanto que a pessoa. Se você disser que eu não posso me emocionar eu estou lascado, não consigo fazer isso de uma maneira fria.

É duro você ver um colega seu de dez, quinze anos de trabalho ser mandado embora: “vai embora, a empresa não precisa mais de você”.

A empresa não precisa demitir para garantir sua sobrevivência, as ações dela na bolsa estão crescendo, o lucro está aumentando, e ainda assim ela continua demitindo e colocando mais pressão em cima das pessoas.

Não bastasse a tensão vivida pelo medo da demissão e aumento da demanda de trabalho, o entrevistado deixa claro ainda que a competição, que dificulta o respeito pelo outro, é vivida e sentida de forma intensa na empresa como um todo:

Na minha área até que não, mas tem muita competição na empresa. Se você for à área do “fulano” ele vai te dizer. Chega a ser nojento.

Através de seus relatos, o entrevistado demonstrou muita clareza do que é vivido por ele e por seus colegas de trabalho na empresa. Preocupa-se com sua equipe, numa postura quase que “paternal” diante dela. Tem noção da real dificuldade que o mercado apresenta para aqueles que necessitam buscar uma colocação, daí fazer de tudo para manter sua equipe alinhada com os objetivos da empresa, evitando comprometer o emprego daqueles que estão sob sua responsabilidade. Todavia, não fosse pela fé e pela religião, que são uma para ele uma grande catarse, viveria em sofrimento profundo:

Às vezes, eu tenho vontade de ir para casa e colocar a cabeça debaixo do travesseiro, dormir, e desejar que o outro dia nasça logo e que possa ser um dia diferente.

O entrevistado demonstrou muito respeito pelos demais indivíduos e preocupação com os mesmos; entretanto, é possível constatar que as condições com as quais atua na empresa – condições impostas – têm no levado a se constringer para fazer valer as determinações superiores, ainda que por ele questionadas.

### **Ser dotado de vontade**

Apesar de se dizer “feliz” no trabalho – pois acredita que suas atribuições são inerentes ao seu cargo – o entrevistado é taxativo quando questionado a respeito do seu desejo, ainda que planejado apenas se vier deixar a empresa:

Se eu sair daqui vou montar meu próprio negócio. Já estou pensando nisso.

Há um desejo de realização que o emprego – que a empresa – não proporciona. Pensar em montar um negócio é estar projetando para um tempo futuro sua realização profissional. Na empresa, a vontade fica condicionada ao cumprimento de metas.

O que eu mais gosto no meu trabalho é atingir objetivos, as metas que a empresa coloca para mim. Não só para mim, mas como para todo o grupo. Já ralei, já sonhei, mas hoje meu sonho é conseguir ser suficiente para atender todas aquelas responsabilidades que me deram.

A partir deste relato, é interessante notar os valores que a empresa transmite aos seus empregados na consecução de suas tarefas. O empregado não é motivado para executar suas atividades e realizar-se nelas. Na verdade, ele deve entender que está lá para gerar valor para “um outro”:

A empresa busca o empregado que agregue valor ao seu trabalho. Prega que devemos valorizar o acionista, ele é a nossa razão de existir.

Um último aspecto em relação à vontade do entrevistado refere-se ao desejo de implementar alterações dentro da empresa. Chamou a atenção o fato de o entrevistado não propor mudanças administrativas ou da rotina de trabalho; segundo afirma,

(...) se eu tivesse mais poder eu diminuiria as diferenças salariais.

O entrevistado acredita que não há a necessidade das discrepantes faixas salariais dentro da empresa, que só fazem contribuir para o distanciamento dos indivíduos e incentivar a competição.

Nesta entrevista, o limitador da vontade, da autonomia, não é apenas a sensação de medo, como ocorre em outras entrevistas; é a compreensão de não haver alternativas senão cumprir as metas e seguir as regras.

### **Ser responsável**

Em relação à responsabilidade já foi possível notar, em apontamentos anteriores desta entrevista, que o entrevistado é muito atento para sua atividade e para todos com que trabalha.

Entretanto, ao comentar algumas ações de seus subordinados, ele deixa transparecer que o “ambiente” da empresa ainda tem levado os indivíduos a esconderem fatos e se esquivarem de responsabilidades por receio de assumi-las:

Tudo é resolvível, mas tem gente que não fala do problema. As pessoas ainda acham que esconder o que aconteceu em seu turno de trabalho é melhor do que relatar. Acham que pode acontecer alguma coisa com elas. Não entendem que só acontecerá algo se for descoberta a mentira, não se for dita a verdade.



Em respeito ao entrevistado, não foi narrado o caso que possibilitou esse comentário, porém é possível dizer que a empresa hoje, sobretudo no setor produtivo, incentiva o empregado a relatar possíveis desvios no processo de trabalho que prejudicam a produção. Entretanto, o medo de assumir a responsabilidade sobre o fato ocorrido ainda é um sentimento muito forte das pessoas no trabalho, pois ainda que não signifique a perda do emprego, as formas de tratar esses fatos são muito duras para com o empregado.

Por fim, o entrevistado tece uma crítica entre a postura da relação de empresa e sindicato:

O sindicato e a empresa poderiam se ajudar mais. Porém ambos têm medo de se comprometer.

O entrevistado acredita que poderia haver muito mais troca entre a empresa e o sindicato, porém a postura adotada é de competição, não de cooperação, sendo que, no final, perdem todos. Foi possível notar a percepção do entrevistado da necessidade de uma nova postura das organizações (empresa e sindicato) já indicando sua compreensão da importância de uma relação mais autêntica em relação aos indivíduos ao invés de uma postura excludente.

### **Ser livre**

A liberdade é, sem dúvida, o aspecto da ética mais suprimido na relação empregado e empresa. As relações de “vida” do entrevistado são totalmente cooptadas pela necessidade de atingir os resultados determinados pela empresa:

Às vezes o trabalho atrapalha o relacionamento com a família. Às vezes a gente tem que estar aqui até mais tarde e também sábado e domingo.

Por mais que a gente fique aqui, quatorze, quinze horas por dia, a gente não consegue ficar o dia todo como seria necessário.

O tempo para “si mesmo” é usufruído com o que lhe sobra, não com o que lhe é de direito. E ainda assim há o sentimento de que era necessário dar-se ainda mais.

Se a liberdade não é sentida em relação à própria vida, também não é nas relações de trabalho. O espaço para questionamento e reflexão é escasso e restrito, cabendo ao indivíduo apenas ser livre para se ajustar à condição em que vive:

Quando abrem espaço para eu questionar uma diretriz eu questiono, senão eu tenho que me adequar.

Isso fundamentado na seguinte afirmação:

A empresa vê o seguinte: *você trabalhar todo dia é obrigação sua; eu pago seu salário e você trabalha*. O empregado bom é aquele que diminui os custos para a empresa.

Na empresa, as subjetividades são suprimidas e a liberdade é substituída pela necessidade de atingir padrões e metas de produção, dentro das normas e regras pré-estabelecidas.

### **Considerações**

A forma atenciosa com que Francisco tratou a atividade de pesquisa foi um prelúdio daquilo que seria captado logo depois: o entrevistado é um sujeito atencioso, dedicado e preocupado com tudo e, sobretudo, com todos que estão envolvidos em sua área de responsabilidade.

Francisco mostrou-se todo o tempo atuante e consciente das questões que o rodeiam. Sofre as pressões e o constrangimento das determinações que é obrigado a cumprir no exercício do cargo que ocupa, encontrando na religião e na fé lenitivos para enfrentar as tribulações diárias.

Como os demais entrevistados, tem na empresa alijada sua condição de sujeito ético-moral, apesar de lutar bravamente para manter seus valores e seu sentimento de humanidade. Sofre com aqueles que sofrem, mas tudo que pode fazer é buscar convencer os demais a desenvolverem, como ele, uma determinada condição de resignação e paciência (por isso a fé é tão importante), pois as ações na empresa são determinadas por esferas superiores pouco acessíveis à reflexão de alguns aspectos por ele compreendidos e propostos.

## 6.6 CÉLIA: A EX-PROFESSORA

A entrevista foi realizada em uma sala do curso de administração da Universidade Federal do Espírito Santo. A entrevistada tem menos de vinte e cinco anos e ocupa uma função operacional na empresa em que trabalha. É estudante do curso de administração de uma instituição privada.

A entrevista com Célia foi marcada pela dificuldade por ela apresentada em responder a algumas questões. Mesmo se dispondo prontamente a participar da entrevista, Célia afirmou que nunca tinha “parado para pensar” em algumas questões que ali estavam sendo abordadas. Das entrevistas realizadas, esta constituiu aquela na qual o roteiro de entrevista foi praticamente usado como questionário, pois Célia precisou de tempo para elaborar as respostas, conforme pode ser percebido em sua afirmação:

Eu sei o que eu quero falar mas não sei como dizer.

Apesar da dificuldade apresentada, Célia teceu considerações preciosas. As principais recorrências da sua entrevista são a competitividade e o medo.

### **Ser consciente de si e dos outros**

A entrevistada, apesar de uma certa dificuldade em se expressar, conseguiu demonstrar as principais características dos tipos de comportamentos encontrados dentro da empresa. Ao evoluir nos relatos apresentados, apresentava maior compreensão das situações vividas por ela e pelos colegas no trabalho. Mostra-se, a partir de um tempo de reflexão, consciente da realidade na qual está inserida.

Segundo a entrevistada, respeitar as normas e cumprir – sem auxílio externo – as tarefas que estão atribuídas a cada um são pré-requisitos para permanecer na empresa:

A empresa quer aquela pessoa que trabalha para tudo e para todos, que se vira sozinha. A ordem e a disciplina são muito valorizadas.

É possível perceber que a entrevistada reconhece a necessidade de agir em consonância aos padrões de ação determinados pela empresa.

Ao relatar experiências frustrantes vividas na empresa, a entrevistada ilustra um bom exemplo de como o individualismo e a competição operam em seu ambiente de trabalho:

Fui demitida uma vez, lá mesmo na empresa. Dois funcionários fizeram uma intriga que levaram o gerente a me demitir. Apenas quando eu pude falar com ele – era quando eu ia assinar a demissão – que ele entendeu que não era verdade o que eles diziam. Ele voltou atrás, mas eu ia ser mandada embora sem que a empresa me desse a oportunidade de falar.

Esse exemplo permite constatar a maneira através da qual o empregado é tratado na empresa da entrevistada. Não há preocupação com o que pensa ou sente o outro; parar para ouvi-lo é comportamento descartado.

Não bastasse essa desconsideração, a entrevistada relata também como a competição manifesta-se na empresa:

O ambiente é muito competitivo. A competição é estimulada pela própria empresa. Os superiores fazem “uma espécie de sedução” pelo cargo, estimulam você a desejar o lugar do outro. Há então muita “furação de olho”.

A percepção do outro enquanto sujeito é algo desestimulado pela própria prática daqueles que ocupam lugar privilegiado na hierarquia da empresa. O outro não é um ser humano igual, é alguém que deve ser superado.

Dessa forma, o discurso apresentado pela empresa referente a valores por ela preconizados, como cooperação, honestidade, não passam de retórica, de acordo com a entrevistada:

O que a empresa prega não é aquilo que a gente vive lá.

E queixa-se, ainda mais, de atitudes da empresa em relação ao quadro de empregados:

A empresa investiu não sei quantos milhões em marketing, mas diz que não pode dar aumento por causa da alta do dólar, porque teve prejuízo. Isso é incoerente.

Um último aspecto relatado pela entrevistada, referente àquilo que percebe e sente dentro da empresa, refere-se à falsa percepção que as pessoas, que não vivem a realidade da empresa, têm do que é trabalhar nela:

*As pessoas falam: Ah! Você trabalha na empresa tal, que ótimo, tem salário bom, tem benefícios! Mas quem está lá dentro sabe que não está bom. As pessoas não sabem o que a gente passa lá dentro,*

O relato da entrevistada apresenta, de acordo com as experiências por ela vivenciadas dentro da empresa, como o empregado, enquanto indivíduo, é desconsiderado no ambiente da empresa na qual está inserido.

### **Ser dotado de vontade**

No que se refere à vontade, a entrevistada confia em um desejo profundo de atuar em uma outra atividade de trabalho; porém, em função da necessidade e falta de oportunidade, ela se mantém no emprego em que está:

*O emprego que eu tenho hoje não é na área que eu queria estar. Tenho curso na área de educação, gostaria de estar dando aula para crianças. Já trabalhei como professora, mas precisava de um emprego que remunerasse melhor.*

É interessante notar neste depoimento que a entrevistada explicita seu desejo e, ao longo da entrevista argumenta que, face às suas necessidades atuais é necessário manter o emprego que possui, abandonando o sonho e a vocação. Esta constatação permite demonstrar o quanto o contexto externo – macroeconômico – influencia nas opções dos indivíduos. Assim, não é de estranhar quando a frustração aparece no relato das entrevistas. Mais uma vez o trabalho, no caso o emprego, é apenas o provedor financeiro.

### **Ser responsável**

Em relação à responsabilidade, a entrevistada reconhece que, no cenário da empresa, é necessário “zelar” mais por si, deixando o colega de trabalho superar sozinho suas dificuldades no trabalho. Isso não a faz feliz, entretanto é um comportamento necessário à sobrevivência.

O mesmo ocorre em relação a assumir a responsabilidade por uma falta cometida. Ao contrário de ser um ato de nobreza, assumir responsabilidades por erros é colocar em ameaça o próprio emprego.

Você omite alguma coisa (informação) para não beneficiar o outro. Não é ensinar errado, é para manter algumas informações que possam garantir que você fique na empresa.

Quando você erra, deve empurrar o erro para o outro. Assumir o erro é colocar o emprego em risco. Você passa a sofrer marcação. É perigoso assumir o erro.

Esse comportamento resulta em uma queixa em relação à empresa por parte da entrevistada:

Minha maior queixa diz respeito à forma como você é tratado dentro da empresa.

O tratamento recebido é inibidor de uma ação honesta e responsável; chega mesmo a ser um contra-senso.

### **Ser livre**

Ao serem abordados aspectos relativos à liberdade, percebe-se, primeiramente, a ausência de opção na própria escolha da atividade profissional desempenhada:

Esse trabalho não é uma coisa que eu desejava, aprendi a gostar do que hoje faço. Mas acho que quando você faz uma coisa que você gosta, você faz muito melhor. (...) tenho pretensão de crescer na empresa. Hoje não vejo mais a possibilidade de trabalhar com crianças.

Sendo inviável a opção de escolha do trabalho, a necessidade de estar no atual emprego já é uma forma de constrangimento da liberdade. Diante disso, a entrevistada passou a narrar como, na atividade profissional, no convívio com superiores e pares, havia algum tipo de liberdade; a constatação foi de que também não há:

Ou você aceita ou você aceita! Não tem muita abertura para você dizer se concorda ou não.

O medo, no trabalho, é o agente constrangedor da liberdade:

Há muito medo. Medo de sugerir uma coisa e a pessoa achar que você não está satisfeito com aquilo (trabalho). É aquele negócio, *não está satisfeito, então vai embora!* Isso impede que você tenha iniciativa para propor melhorias.

O medo também impõe a não expectativa de opção se, por ventura, a entrevistada passasse por processo de demissão:

Se eu fosse demitida...? Seria difícil, ia entrar no primeiro emprego que me oferecessem, não importa a área... a gente não tem segurança nenhuma no emprego.

O ambiente de trabalho na empresa, relatado pela entrevistada, determina até mesmo a supressão dos próprios valores pessoais dos indivíduos:

É difícil viver os valores que eu acredito dentro da empresa. Por mais que você não queira entrar nessa competitividade você é forçado a isso.

A competição, não só em busca de posições melhores, mas na busca da simples manutenção do emprego, tem levado os indivíduos a negligenciarem seus valores, encampando a prática individualista vigente na empresa.

### **Considerações**

A entrevista com Célia oportunizou uma constatação a respeito da ausência de espaço na vida dos indivíduos para a realização de reflexões. As dificuldades iniciais apresentadas pela entrevistada em expressar seus pensamentos e posições constituem um sinal indicativo disso. Não se tratava de um simples pudor ou constrangimento de qualquer espécie. “Parar e pensar” nas emoções sentidas na atividade que realiza foi algo novo para a entrevistada.

A possibilidade de realização na profissão de seus sonhos é praticamente descartada. Enquanto sujeito-ético moral, a entrevistada sofreu e sofre vários tipos de imposições na empresa, é praticamente coagida a esquecer seus anseios e viver apenas a esperança de um futuro melhor.

### ***6.7 OS SUJEITOS: SEU ENTENDIMENTO POR ÉTICA E A ÉTICA NA EMPRESA***

Durante as entrevistas foram observados diversos aspectos relativos aos sujeitos: o tom de voz, as emoções demonstradas diante de cada assunto comentado, suas facilidades ou constrangimentos ao falar sobre determinadas questões. Todas as entrevistas

culminaram na proposição de que o sujeito pudesse definir de alguma forma o seu entendimento por ética. Não era desejada uma conceituação, mas que eles pudessem descrever sua forma de entendê-la, haja vista a constante veiculação do assunto nos canais de comunicação. Foi solicitado também que eles comentassem se, no entendimento deles, era possível ser ético nas relações dentro da empresa.

Apesar de haver concordância em relação ao tema ser um assunto presente em diversos tipos de ocasiões e discussões, os sujeitos, quando questionados sobre o que vem a ser ética, apresentaram, num primeiro instante, uma certa dificuldade em expressar seu entendimento. Isso foi percebido através das colocações abaixo:

A ética!? Para mim é muito difícil definir. Ética para mim é você ser correto, é você... para mim é você ser correto! Mas ser correto com o quê? Correto com os valores que você aprendeu ser correto, você está entendendo? Sei lá, complicado para caramba isso... Para mim ética é você ser coerente, coerente com aquilo que você acha que é correto, mais ou menos isso. (Silvio)

Não sei definir ética. Pensando bem, é ser uma pessoa de bom comportamento, que respeita as normas. Acho que é isso! (Célia)

Foi possível constatar que, apesar de o termo “ética” ser de utilização cotidiana, a reflexão sobre o que vem a ser ética se deu efetivamente pela primeira vez, para alguns sujeitos, durante a entrevista:

A gente fala, mas não pára para pensar naquilo que se está falando. (Célia)

Eu não sei se ser ético é o que eu penso. Quando você é coerente, quando você é correto, acho que aquela pessoa que está te ouvindo passa a acreditar em você, ela passa a confiar em você. (Sílvio)

Por esses relatos, é possível inferir um aspecto interessante sobre a discussão sobre ética. Conforme afirma Chauí (2001), a expressão ética é utilizada como sinônimo de diversas expressões que estão relacionadas ao comportamento humano:

Olha, na minha forma de ver, ser ético passa pela coisa do caráter da pessoa. Eu não estou querendo te dar uma definição teórica, sabe, porque isso daí a gente tem nos livros; agora, para mim, o fato de você ser ético é você ter um caráter, um bom caráter, que aí passa por todos os valores que estão mesmo instituídos no que é se ter um bom caráter: que é você ser honesto, ser sincero, ter respeito; então, ética é tudo aquilo que está instituído dentro do que você define como uma pessoa que tem um bom caráter. (Carla)



Ética é ter valores. É buscar ser justo. A pessoa ética é aquela que assume responsabilidade por aquilo que faz. (Francisco)

É possível notar que a compreensão dos indivíduos por ética sofre uma forte influência do aspecto normativo. Ética não é compreendida como um ato de reflexão, ou crítica sobre uma dada realidade. A bem da verdade, os sujeitos enquadram a ética sob uma perspectiva moral. O “agir eticamente” está vinculado ao juízo de valor que é realizado diante da ação do semelhante. Todavia, os sujeitos apontam em seus discursos características do agente da moral quando afirmam que respeito e responsabilidade são quesitos fundamentais para a ética.

Chamou a atenção um depoimento no qual um dos entrevistados demonstrou, em termos conceituais, clareza sobre forma de construção do agir eticamente:

Para mim, a ética surge a partir da relação com as pessoas. Ela nasce da interação com as pessoas e da construção de um consenso. (Sônia)

A compreensão dos sujeitos a respeito da ética foi questionada – através do roteiro (Anexo A) – após a entrevista já ter focado a definição por parte dos indivíduos daquilo que eles consideravam seus principais valores.

No que concerne à declaração dos indivíduos sobre seus valores, foram tecidos os seguintes comentários:

A questão mesmo da honestidade. Eu tenho uma questão comigo, que é muito minha, é coisa de ser muito fiel às coisas, às pessoas e ao meu trabalho, às coisas que eu faço, e acho que tem uma outra coisa que não dá para separar, eu acho que você ser agradável, ser gentil com as pessoas, acho que isso ajuda muito, acho que se você já tem isso é muito bom, se não, acho que as pessoas deviam aprender um pouco mais e essa coisa também de respeito, acho que você tem que respeitar as pessoas e aí a gente fala também de educação, que eu acho que é o que eu pude receber da minha família e com certeza eu vou querer passar para os meus filhos, essa coisa de que como você é uma pessoa educada com o outro, você tem empatia, você tem respeito, você é honesto com o outro, você não joga baixo, então acho que são esses os valores que eu tento preservar. (Carla)

Eu valorizo muito você ser uma pessoa correta. Eu acho também que você tem que ser humilde no seu dia-a-dia, apesar das empresas de hoje em dia te forçarem a não ser humilde, às vezes para você defender uma posição sua você tem que ser... você não pode ser humilde, você tem que ser meio arrogante. Mas eu valorizo você ser humilde, você ser bom, você ser correto, você ser amigo de quem quer ser seu amigo, você respeitar os outros, você respeitar as pessoas, não fazer nada que incomode os outros. O importante é você respeitar os outros. (Sílvia)

Antes eu me sentia dona da verdade. Hoje aprendi que justiça é uma coisa importante, a relação de amizade e o respeito são bons e importantes, as pessoas são muito importantes. (Sônia)

Eu valorizo a honestidade e o aprendizado. Sobretudo a honestidade, é isso que eu falo para os meus filhos: *a honestidade está na base de tudo*. (Francisco)

Valores fundamentais para mim? Honestidade e sinceridade! (Célia)

A partir do instante em que os sujeitos descreveram seus comentários sobre ética e sobre seus valores, foram questionados sobre até que ponto, ou de que forma, esses valores eram vivenciados na empresa e, ainda de acordo com o entendimento deles, se eram éticas as relações que eles mantinham na empresa. Apresentaram o seguinte:

As relações na empresa não são éticas. As pessoas são muito competitivas e falta muito valor. As pessoas buscam muito aquilo que é material! (Célia)

Existem muitos problemas entre as áreas por terem objetivos diferentes. Aqui, no meu setor, a gente “tenta” trabalhar de forma ética. Pelo menos entre a gente. (Francisco)

(...) com relação a ser ético nas relações lá, acho que é difícil você ser sempre ético, muitas vezes você não é ético. Tem pessoas que trabalham comigo lá com quem eu não sou ético (pelo menos acho que não sou), o meu chefe já falou comigo que tem uma pessoa na nossa equipe, que é uma pessoa que a gente não pode confiar, que é uma pessoa que se depender dela ela passa... para subir ela pisa em cima de você... então com essa pessoa por exemplo eu não sou ético... eu acho que eu não sou ético, sei lá... Eu não sou sincero com ela. Se ela for se ferrar eu não vou alertar, porque eu não confio nela, porque ela já fez coisa lá pra me ferrar. (Silvio)

(...) ética é um assunto muito novo dentro da própria empresa, as pessoas ainda não definiram muito bem se ética está ligada à responsabilidade social, se responsabilidade social é ética, o que que é ser ético, quais são os valores éticos da empresa, ela tem uma carta de valores em que um dos valores é ser ético, mas o quê é ser ético para a empresa? Então isso é muito novo, e aí, se você começa a pesquisar a atitude das pessoas, você pode até encontrar alguma coisa assim, não muito ética, e uma empresa não gosta de se expor, assim como as pessoas que trabalham nela. Eu acho que tem que saber o que move as pessoas, é a ética da hierarquia ou a ética do poder, ou ética pessoal? O que que move as pessoas, se você tem seus valores éticos e se a empresa demandar uma outra coisa? Qual é a situação? O que você vai fazer? Expor isso?! Acho que as pessoas não gostam de se expor e talvez elas não sejam tão sinceras. (Carla)

É possível perceber que, de acordo com os depoimentos dos sujeitos, o ambiente de trabalho vivido nessas empresas não tem se constituído em um espaço através do qual a ética possa se manifestar. O ambiente competitivo, estimulado pela lógica mercadológica que permeia as relações na empresa, é incentivo para práticas individualistas em detrimento da possibilidade concreta de construção coletiva. Os sujeitos são levados a desconsiderar seus próprios valores – anteriormente

apresentados – e adotam, diante dos demais companheiros de trabalho, uma postura de exclusão, por julgarem ser necessário “defender-se do outro”. A empresa, e o trabalho na empresa, têm se constituído no espaço em que os indivíduos se afastam uns dos outros, e evitam, por “cuidado”, aproximar-se.

Uma outra análise decorrente dos depoimentos diz respeito ao fato de as pessoas não compreenderem na ética uma forma de emancipação da vida humana. O medo de se revelar para o outro é preferido a uma relação de mais autenticidade e espontaneidade entre as pessoas. A empresa, e sobretudo as pessoas na empresa, por não terem parado para refletir sobre o que é a ética, temem que qualquer discussão sobre o tema possa vir a fragilizar ainda mais a condição dos indivíduos. Este fato decorre ainda da percepção normativa da ética. Não conseguem compreender que a ética pode ser “o instrumento” que permite, de fato, conhecer as pessoas e proporcionar de forma autêntica a construção de um ambiente novo, mais coerente e legítimo.

Nas empresas – dos sujeitos pesquisados – não há a compreensão da ética como condição humana que nasce, desenvolve-se e opera apenas pela ação do homem em seu relacionamento com o seu semelhante. A ética, conforme a perspectiva teórica apresentada neste trabalho, encontra na empresa “um ambiente hostil ao seu desenvolvimento”. As empresas, na busca do lucro e da produtividade, têm desconsiderado o homem como sujeito. Ainda que sejam modernizadas as práticas de gestão, a lógica que governa as relações, na qual tudo é comercializável e tem seu valor medido em moeda, inibe e impede que os indivíduos apresentem suas características mais autênticas enquanto ser humano, ou seja, as suas subjetividades.

O sujeito, o agente da moral tem, no interior da empresa, sua subjetividade ocultada pelas tão cultuadas metas de produção. Sua alegria, sua dor, sua angústia e sua esperança são vividas de maneira introspectiva, às vezes de maneira inconsciente. O local de trabalho tem se constituído no espaço da execução e não no da relação humana em prol de um fim comum. Dessa forma o sentido do trabalho, que mediava o homem com a natureza e o homem com os outros homens, foi substituído pelo simples

desejo de provisão financeira, em que o dinheiro – fruto do trabalho – é o agente de realização das expectativas dos sujeitos através do consumo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fins de conclusão do presente trabalho de dissertação, buscou-se tecer algumas considerações decorrentes das análises realizadas e de percepções desenvolvidas durante o processo de realização da pesquisa.

Em se constituindo um trabalho de natureza exploratória, foram relevantes a descoberta e a compreensão da amplitude do tema estudado: ética. Fugindo de perspectivas funcionalistas, e através do suporte bibliográfico, foi possível perceber que o conceito de ética é muitas vezes “precipitadamente” utilizado sem uma reflexão mais criteriosa e detalhada sobre o assunto. Esse aspecto desafiador da pesquisa abriu, e abre, um campo de extenso horizonte para futuras pesquisas e estudos para pesquisadores que têm nas empresas um campo vasto de coleta de informações e dados.

A pesquisa demonstrou a dura e difícil realidade vivenciada pelos sujeitos entrevistados dentro de suas respectivas empresas. Apesar do discurso de modernidade e de novas práticas de gestão, as empresas ainda vêm se constituindo em um espaço onde a coerção e a hierarquia se sobrepõem às manifestações de companheirismo e subjetividade. A empresa é o local “onde as pessoas vão para gerar lucro”. A auto-realização, o prazer e a percepção do trabalho como instrumento de socialização são relegados a uma esfera inferior, até mesmo esquecida. As formas flexíveis e sutis de acumulação do capital têm levado os sujeitos a introjetarem valores, condutas, hábitos e comportamentos que racionalmente repelem, mas que na prática cotidiana são por eles reproduzidos de forma automática, não como opção, mas como um mecanismo de defesa e adaptação às condições nas quais estão expostos.

Um outro aspecto relevante refere-se à necessidade e à obrigatoriedade de “cumprir metas” – imperativo das empresas em que trabalham os entrevistados. Para que as metas, hierarquicamente estabelecidas, sejam cumpridas, a pressão sobre os sujeitos é intensa e crescente em escala geométrica, fato que torna a produção uma obsessão dentro das empresas. Essa pressão, comumente irracional e arbitrária, é um impeditivo para a manifestação da ética. O homem não é visto como sujeito e sim como um recurso, parte de um processo, e como tal deve despir-se de qualquer subjetividade e

focar-se apenas na sua tarefa. Não é equívoco afirmar que essa prática apresenta características mais perversas do que no início da concepção taylorista da produção, haja vista que ela vem envolta nos “belos” pacotes de participação nos lucros e gestão da qualidade.

É possível inferir também que as empresas vêm se constituindo num espaço de tensão, e a supressão da subjetividade é a forma encontrada pelos sujeitos a fim de conservarem o que se tornou “fundamental” para a sua sobrevivência, o emprego. As relações no trabalho tornaram-se superficiais e a realização da vida é algo que se dá nos poucos tempos de folga ou em projetos futuros a serem realizados num outro estágio da vida, a aposentadoria. As empresas não têm sido o espaço para a vivência ética. A bem da verdade, funcionam como verdadeiras prisões psíquicas, onde a “empregabilidade” se incube de garantir o cumprimento das regras. Elas são o espaço da norma, da produção. Há a preocupação em uma relação harmônica com a sociedade na qual está inserida – através da responsabilidade social – mas em relação aos empregados há apenas a preocupação de fazê-los produzir mais e com menos recursos. As condições psíquicas desfavoráveis em que se encontram os sujeitos, por não terem “vínculo direto” com a produção, são aspectos deixados velados cabendo a cada sujeito superá-las individualmente, além do fato de que discutir ética e resgatar a subjetividade poder gerar resultados que não podem ser previstos e nem quantificáveis, daí serem considerados, equivocadamente, pouco relevantes.

Nesse sentido, é possível propor às empresas – sobretudo as pessoas nas empresas – a necessidade de uma maior abertura para o debate e a discussão sobre a ética. Não apenas como campo pesquisa, mas de forma efetiva, concedendo tempo e espaço de reflexão para que os sujeitos possam se (re)encontrar como criadores da realidade e não apenas como reprodutores de uma condição dada. O exercício da ética está vinculado à compreensão do homem como sujeito ativo, aquele que sabe o que faz e qual a razão de suas ações. O discurso de *empresa ética* torna-se apenas retórica enquanto este aspecto não for resgatado.

No que se refere às entrevistas, cabe ressaltar que para cada comentário, para cada trecho transcrito, seria possível tecer um elevado número de apontamentos e observações. Todavia, para fins de conhecer a possibilidade do exercício ético no interior das empresas, dentro da análise proposta, consideram-se os pontos abordados como os de maior relevância. Esta observação apenas faz confirmar a possibilidade de mais pesquisas sobre o tema de estudo no campo investigado.

A respeito do conceito de ética, os resultados da pesquisa apontam para a percepção, por parte dos entrevistados, dos aspectos normativos da ética, tangenciando a conceituação de moral. A ética, como capacidade de reflexão, está sufocada em meio ao turbilhão de pressões em que os sujeitos se vêem envolvidos, a fim de cumprirem suas metas e manterem seus empregos. Este fato acaba por ofuscar a possibilidade de ação na realidade em que vivem. Assim, há a tendência de reprodução dos valores e das práticas que são exercidos no interior da empresa, na vida cotidiana. A individualidade e a competição são reproduzidas, apesar do real desejo de alteridade.

Como um último comentário, resta o desejo de que as discussões sobre ética não cessem, a fim de que o trabalho tenha resgatado o seu papel de mediador das relações entre os sujeitos, contribuindo para práticas sociais mais justas, honestas e legítimas.

## 8 REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

ARRUDA, Maria Cecília C. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.

BARROCO, Maria Lúcia Silva. **Ética e sociedade**. Brasília, DF: Conselho Federal de Serviço Social (CFESS), 2000.

\_\_\_\_\_. **Ética e serviço social**: fundamentos ontológicos. São Paulo: Cortez, 2001.

BOFF, Leonardo. Ética mundial e o processo de mundialização. In: HÜHNE, Leda Miranda (Org.). **Ética**. Rio de Janeiro: UAPÊ: SEAF, 1997.

BROWN, M. T. **Ética nos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.



CHAUÍ, Marilena. Comentários. **Subjetividades contemporâneas**. São Paulo, ano 1, n.1, p. 18-25, 1997. Transcrição da gravação dos comentários orais da Profª Drª Marilena Chauí às exposições dos Profº Drs. Peter Pál Pelbert e Renato Mezan.

\_\_\_\_\_. **Convite à filosofia**. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999.

\_\_\_\_\_. Ética, política e violência, In: CAMACHO, Thimóteo (Org.). **Ensaio sobre a violência no Espírito Santo: banco de dados, violência no meio escolar, violência de gênero**. Vitória, 2001 (prelo). Publicação autorizada pela autora, e utilização autorizada pelo organizador.

DURANT, Will. A história da filosofia. **Os pensadores**. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2000.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e FREITAS, Maria Ester (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (FINDES). **150 maiores empresas**. Vitória, 2001.

HARDT, Michel; NEGRI, Antonio. **Império**. Tradução de Berilo Vargas. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HELLER, Agnes. **Cotidiano e a história**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Sociologia de la vida cotidiana**. Barcelona, Península, 1977.

LÜDKE, M, ANDRÉ, E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books. 1993.

PAGÈS, Max (et al). **O poder das organizações**. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares, Sônia Simas Favatti; revisão técnica de Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Atlas, 1987.

QUINTANILLA, Miguel A. **Breve dicionário filosófico**. Tradução de Laura Nair Silveira Duarte. Aparecida, SP: Editora Santuário, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das organizações. Tradução de Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SERVA, Maurício. O fato organizacional como fato social total. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 24., 2000, Florianópolis. **Anais do ENANPAD**. Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEODÓSIO, A. S. S. Ética & gestão: desafios e dilemas da construção de uma reflexão ética no campo gerencial. In: **Anais da XXXIV Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración** (CLADEA). San Juan / Porto Rico: CLADEA, 27, 28 e 29 de outubro de 1999.

TOURAINÉ, Alain. **Crítica da modernidade**. Tradução de Elia Ferreira Edel. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VAZQUEZ, Adolfo S. **Ética**. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, Max. **Ciência e política**: duas vocações. 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1977.

ZAJDNAJDER, Luciano. As ambigüidades do capitalismo e o juízo ético. In: DAVEL, E., VASCONCELOS, J.G. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

## ANEXOS

## ANEXO A

### 150 maiores empresas do Estado do Espírito Santo Receita Operacional Bruta no E.S. / % da Receita Total da Empresa / Crescimento Percentual 1999-2000 / Mão de Obra Empregada / Origem de Capital

| Cla | Empresa           | Rec. Op.<br>no ES* | %    | Cresc.<br>00/99 % | Mão de<br>obra | Origem de capital    |
|-----|-------------------|--------------------|------|-------------------|----------------|----------------------|
| 1   | CST               | 2.068.131          | 100  | 38,36             | 3412           | Priv. Outros Estados |
| 2   | CISA TRADING      | 1.625.818          | 100  | -0,39             | 214            | Priv. Estadual       |
| 3   | COTIA TRADING     | 1.485.598          | 100  | -48,76            | 366            | Priv. Outros Estados |
| 4   | CVRD              | 1292250            | 25   | 17,56             | 10897          | Priv. Outros Estados |
| 5   | ARACRUZ CEL.      | 1.207.823          | 100  | 24,61             | 1.421          | Priv. Outros Estados |
| 6   | ESCELSA           | 883.908            | 100  | 21,63             | 2.551          | Priv. Outros Estados |
| 7   | SAMARCO           | 789.387            | 100  | 26,94             | 1.302          | Priv. Outros Estados |
| 8   | GAROTO            | 587.577            | 100  | 26,03             | 3.147          | Priv. Estadual       |
| 9   | FERT. HERINGER    | 537.218            | 100  | 40,52             | 1.064          | Priv. Estadual       |
| 10  | BRAZIL TRADING    | 526.264            | 100  | 168,45            | 9              | Priv. Estadual       |
| 11  | PETROBRAS DISTR.  | 525.617            | 3,4  | 29,85             | 3.278          | Pub. Federal         |
| 12  | NIBRASCO          | 480.179            | 100  | 94,9              | 233            | Priv. Outros Estados |
| 13  | UNISYS            | 480.044            | 100  | -8,72             | 1.211          | Priv. Estrangeira    |
| 14  | TELEMAR           | 479.942            | 100  | 33,69             | 634            | Priv. Outros Estados |
| 15  | COIMEX TRADING    | 350.593            | 100  | -52,29            | 89             | Priv. Estadual       |
| 16  | BANESTES S.A.     | 310.169            | 100  | 7,17              | 2.331          | Pub. Estadual        |
| 17  | EXIMBIZ           | 300.574            | 100  | 77,98             | 99             | Priv. Estadual       |
| 18  | BANCO DO BRASIL   | 282.419            | 1,9  | 39,99             | 78.201         | Pub. Federal         |
| 19  | V. ITAPEMIRIM     | 280.224            | 100  | 5,17              | 6.152          | Priv. Estadual       |
| 20  | ESTEVE S.A.       | 271.704            | 100  | -2,69             | 500            | Priv. Estrangeira    |
| 21  | SAB SP            | 247.588            | 100  | 101,62            | 47             | Priv. Outros Estados |
| 22  | KOBRASCO          | 240.595            | 100  | 14,71             | 117            | Priv. Outros Estados |
| 23  | HISPANOBRAS       | 223.671            | 100  | 80,79             | 119            | Priv. Estrangeira    |
| 24  | TANGARA           | 220.353            | 100  | -19,21            | 137            | Priv. Estrangeira    |
| 25  | BELGO MINEIRA     | 218.976            | 17,7 | 48,86             | 7.500          | Priv. Estrangeira    |
| 26  | UNICAFE COM. EXT. | 218.840            | 100  | -38,9             | 305            | Priv. Estadual       |
| 27  | MINTER            | 217.191            | 100  | -42,38            | 120            | Priv. Estadual       |
| 28  | TELEFONICA CEL.   | 208.946            | 100  | 9,34              | 167            | Priv. Outros Estados |
| 29  | ITABRASCO         | 198.282            | 100  | 23,06             | 121            | Priv. Outros Estados |
| 30  | FLEXIBRAS         | 193.111            | 100  | 14,13             | 281            | Priv. Estrangeira    |
| 31  | UNIMED VITORIA    | 168.832            | 100  | 14,56             | 576            | Priv. Estadual       |
| 32  | CESAN             | 161.088            | 100  | 11,63             | 847            | Pub. Estadual        |
| 33  | BARTER            | 142.048            | 100  | 76,1              | 72             | Priv. Estadual       |
| 34  | IPIRANGA          | 119.472            | 1,63 | 27,61             | 1.559          | Priv. Outros Estados |

|    |                     |         |     |          |       |                      |
|----|---------------------|---------|-----|----------|-------|----------------------|
| 35 | COMPROFAR           | 117.523 | 100 | 36,45    | 248   | Priv. Estadual       |
| 36 | V. AGUIA BRANCA     | 117.295 | 100 | 18,86    | 2.313 | Priv. Estadual       |
| 37 | FRISA S/A           | 116.407 | 100 | 16,12    | 1.537 | Priv. Estadual       |
| 38 | MTRADING            | 93.593  | 100 | 606,26   | 66    | Priv. Estadual       |
| 39 | CLAC                | 91.505  | 100 | 131,45   | 49    | Priv. Estadual       |
| 40 | BUAIZ S.A.          | 84.033  | 100 | 4,72     | 249   | Priv. Estadual       |
| 41 | CALÇ. ITAPUA        | 81.243  | 100 | 29,16    | 905   | Priv. Estadual       |
| 42 | IBRAME              | 79.640  | 100 | 18,97    | 3     | Priv. Estadual       |
| 43 | BLOKOS ENG.         | 76.240  | 100 | 51,1     | 1.425 | Priv. Estadual       |
| 44 | GLENCORE            | 73.923  | 100 | -64,52   | 32    | Priv. Outros Estados |
| 45 | BOA PRAPA SUP.      | 73.503  | 100 | 27       | 1.170 | Priv. Estadual       |
| 46 | MOVELAR             | 69.753  | 100 | 68,56    | 795   | Priv. Estadual       |
| 47 | CBF S.A.            | 69.417  | 100 | 97,66    | 354   | Priv. Outros Estados |
| 48 | SUP. CARONE         | 66.608  | 100 | 33,53    | 463   | Priv. Estadual       |
| 49 | RIO DOCE CAFÉ       | 60.673  | 100 | -14,17   | 29    | Priv. Estadual       |
| 50 | SUP. CASAGRANDE     | 60.304  | 100 | 40,23    | 518   | Priv. Estadual       |
| 51 | GV AUTOMÓVEIS       | 57.982  | 100 | 39,68    | 284   | Priv. Estadual       |
| 52 | HORTIFRUTI          | 57.537  | 100 | 287,38   | 1.555 | Priv. Estadual       |
| 53 | VITORIA DIESEL      | 51.413  | 100 | 23,62    | 276   | Priv. Estadual       |
| 54 | CARBOINDUSTRIAL     | 51.021  | 100 | 12,67    | 115   | Priv. Estadual       |
| 55 | D. DALLA            | 50.963  | 100 | 22,26    | 152   | Priv. Estadual       |
| 56 | NICCHIO SOBR. CAFE  | 48.878  | 100 | -9,91    | 48    | Priv. Estadual       |
| 57 | A. BRANCA CARGAS    | 47.926  | 100 | 9,36     | 673   | Priv. Estadual       |
| 58 | BANESTES SEGUROS    | 46.913  | 100 | 0,37     | 94    | Pub. Estadual        |
| 59 | CARBODERIVADOS      | 46.177  | 100 | 25,26    | 45    | Priv. Estrangeira    |
| 60 | CUSTODIO FORZZA     | 45.439  | 100 | -36,89   | 102   | Priv. Estadual       |
| 61 | MIZU                | 45.067  | 100 | 74,08    | 55    | Priv. Outros Estados |
| 62 | S.A A GAZETA        | 44.621  | 100 | 13,62    | 529   | Priv. Estadual       |
| 63 | CVC                 | 43.928  | 100 | 15,44    | 150   | Priv. Estadual       |
| 64 | PODIUM              | 43.111  | 100 | 38,39    | 189   | Priv. Estadual       |
| 65 | ORNATO              | 42.406  | 100 | -12,16   | 269   | Priv. Outros Estados |
| 66 | TEXTIL BRASLINHO    | 42.274  | 100 | 0        | 947   | Priv. Outros Estados |
| 67 | PAINEIRAS           | 41.973  | 100 | 30,33    | 418   | Priv. Estadual       |
| 68 | SELITA              | 41.044  | 100 | 0,83     | 290   | Priv. Estadual       |
| 69 | REALCAFE            | 40.339  | 100 | 7,9      | 156   | Priv. Estadual       |
| 70 | BRASPEROLA          | 39.704  | 100 | -54,7    | 5     | Priv. Estadual       |
| 71 | TASS TRADING        | 39.301  | 100 | 0        | 41    | Priv. Outros Estados |
| 72 | LUZ FORPA STS MARIA | 39.244  | 100 | 18,57    | 247   | Priv. Estadual       |
| 73 | VIX LOCADORA        | 39.168  | 100 | 22,84    | 809   | Priv. Estadual       |
| 74 | NEXEN               | 38.113  | 100 | 3.442,10 | 48    | Priv. Estrangeira    |
| 75 | BANDES              | 37.935  | 100 | -18,97   | 226   | Pub. Estadual        |
| 76 | KURUMA              | 37.826  | 100 | 40,88    | 73    | Priv. Estadual       |

|     |                     |        |       |        |        |                      |
|-----|---------------------|--------|-------|--------|--------|----------------------|
| 77  | CASH DO ADUBO       | 37.748 | 100   | 18,46  | 152    | Priv. Estadual       |
| 78  | CODESA              | 37.690 | 100   | 13,67  | 254    | Pub. Federal         |
| 79  | TERM. V. VELHA      | 36.875 | 100   | 19,28  | 242    | Priv. Outros Estados |
| 80  | DISH                | 34.645 | 100   | 90,11  | 602    | Priv. Estadual       |
| 81  | FLECHA S.A.         | 34.012 | 100   | 3,03   | 232    | Priv. Estadual       |
| 82  | SUP. ST°. ANTONIO   | 33.360 | 100   | 1,05   | 473    | Priv. Estadual       |
| 83  | SADIA               | 33.092 | 1,13  | 0,57   | 28.948 | Priv. Outros Estados |
| 84  | COMINT IMP. E EXP.  | 31.941 | 100   | 50,33  | 16     | Priv. Estadual       |
| 85  | CORREIOS            | 31.929 | 100   | 16,34  | 1.342  | Pub. Federal         |
| 86  | LOGASA              | 31.831 | 100   | 0,92   | 392    | Priv. Estrangeira    |
| 87  | HOSP. STª. RITA     | 31.489 | 100   | 12,23  | 789    | Priv. Estadual       |
| 88  | COOBRIEL            | 31.249 | 100   | -0,84  | 136    | Priv. Estadual       |
| 89  | BRAMETAL            | 31.215 | 100   | -6,41  | 310    | Priv. Estadual       |
| 90  | UNIMED CACHOEIRO    | 31.121 | 100   | 17,85  | 272    | Priv. Estadual       |
| 91  | VIAÇÃO SATELITE     | 31.006 | 100   | 30,66  | 1.332  | Priv. Estadual       |
| 92  | TERRA NOVA          | 30.817 | 100   | -7,72  | 16     | Priv. Estadual       |
| 93  | MAKRO               | 29.962 | 1,44  | 13,33  | 2.466  | Priv. Estrangeira    |
| 94  | ELMO                | 28.673 | 21,68 | 9,99   | 1.727  | Priv. Outros Estados |
| 95  | COHAB               | 28.384 | 100   | -31    | 76     | Pub. Estadual        |
| 96  | TN INDUSTRIAL       | 28.277 | 100   | 463,96 | 41     | Priv. Estadual       |
| 97  | ATL                 | 28.265 | 3,7   | 49,58  | 1.461  | Priv. Outros Estados |
| 98  | VITÓRIAWAGEM S.A.   | 28.029 | 100   | -34,29 | 3      | Priv. Estadual       |
| 99  | MARCH CAFÉ          | 27.407 | 100   | -14,48 | 21     | Priv. Estadual       |
| 100 | COMMAR              | 26.986 | 100   | 66,53  | 14     | Priv. Outros Estados |
| 101 | MEGAPORT            | 26.629 | 100   | 37,62  | 31     | Priv. Estadual       |
| 102 | CEDISA              | 26.496 | 100   | 14,99  | 96     | Priv. Estadual       |
| 103 | TRACOMAL            | 26.166 | 100   | 6,34   | 677    | Priv. Estadual       |
| 104 | A GAZETA RADIO E TV | 26.016 | 100   | -1,54  | 285    | Priv. Estadual       |
| 105 | POLTEX              | 25.963 | 100   | 21,03  | 332    | Priv. Estadual       |
| 106 | VESSA               | 25.599 | 100   | 10,46  | 106    | Priv. Estadual       |
| 107 | CONTEK              | 25.335 | 100   | 69,26  | 436    | Priv. Outros Estados |
| 108 | LASA                | 25.009 | 100   | 33,1   | 85     | Priv. Outros Estados |
| 109 | COLAT. CAÇULA       | 24.014 | 100   | -14,16 | 519    | Priv. Estadual       |
| 110 | COOPNORTE           | 23.786 | 100   | 26,33  | 191    | Priv. Estadual       |
| 111 | ELSON'S             | 23.688 | 100   | -3,59  | 115    | Priv. Estadual       |
| 112 | CORPUS              | 23.198 | 100   | 38,13  | 398    | Priv. Estadual       |
| 113 | INCAPER-ES          | 22.543 | 100   | 10,01  | 561    | Pub. Estadual        |
| 114 | TERVAP              | 22.157 | 100   | 58,82  | 55     | Priv. Estadual       |
| 115 | AUTOPORT            | 22.006 | 100   | 35,18  | 86     | Priv. Estadual       |
| 116 | DUMILHO             | 21.359 | 100   | 16,23  | 333    | Priv. Estadual       |
| 117 | SID. IBIRAÇU        | 20.943 | 100   | 11,15  | 116    | Priv. Estrangeira    |
| 118 | FAMEX               | 20.296 | 100   | 22,59  | 6      | Priv. Estadual       |

|     |  |        |       |          |       |                      |
|-----|--|--------|-------|----------|-------|----------------------|
| 119 | INBRAC   | 20.153 | 16,89 | -0,72    | 466   | Priv. Outros Estados |
| 120 | MARBRASA                                       | 20.124 | 100   | -4,99    | 329   | Priv. Estadual       |
| 121 | CALIMAN AGRIC.                                 | 20.103 | 100   | 21,32    | 529   | Priv. Estadual       |
| 122 | NORPEL   | 19.932 | 100   | 114,97   | 1.101 | Priv. Estadual       |
| 123 | COOP.ST <sup>a</sup> . M <sup>a</sup> . JETIBA | 19.809 | 100   | 25,76    | 116   | Priv. Estadual       |
| 124 | FORTLEV  | 19.525 | 100   | 174,5    | 152   | Priv. Estadual       |
| 125 | ITACAR   | 19.183 | 100   | 18,51    | 122   | Priv. Estadual       |
| 126 | RODOSOL  | 18.860 | 100   | 19,49    | 177   | Priv. Estadual       |
| 127 | SET TRADING                                    | 18.587 | 100   | -88,89   | 11    | Priv. Outros Estados |
| 128 | AUTOVIL  | 18.344 | 100   | 8,93     | 96    | Priv. Estadual       |
| 129 | SAMADISA                                       | 18.292 | 100   | 19,17    | 92    | Priv. Estadual       |
| 130 | BC. SANTOS NEVES                               | 16.880 | 100   | 8,62     | 57    | Priv. Estadual       |
| 131 | HOSP. METROPOLITANO                            | 16.861 | 100   | -0,44    | 436   | Priv. Estadual       |
| 132 | COIMEX ARMAZENS                                | 16.744 | 100   | -12,19   | 146   | Priv. Estadual       |
| 133 | DACASA   | 16.581 | 100   | 30,83    | 185   | Priv. Estadual       |
| 134 | ATLANTICA AUTOM.                               | 16.457 | 100   | 1.426,62 | 29    | Priv. Estadual       |
| 135 | VSD  | 16.260 | 100   | 20,2     | 178   | Priv. Estadual       |
| 136 | CONNECT  | 16.183 | 100   | 31,94    | 23    | Priv. Estadual       |
| 137 | QUIMETAL                                       | 16.148 | 100   | 7,86     | 35    | Priv. Estadual       |
| 138 | FIBRASA  | 16.116 | 100   | 19,36    | 170   | Priv. Estadual       |
| 139 | AST COM.                                       | 16.098 | 100   | -19,35   | 12    | Priv. Estadual       |
| 140 | METALOSA                                       | 15.949 | 100   | 4,6      | 304   | Priv. Estadual       |
| 141 | HOSP. ST <sup>a</sup> C. VITORIA               | 15.504 | 100   | 12,21    | 781   | Priv. Estadual       |
| 142 | SUP. PORTO NOVO                                | 15.373 | 100   | -9,99    | 121   | Priv. Estadual       |
| 143 | LUNAR  | 15.298 | 100   | 39,3     | 84    | Priv. Estadual       |
| 144 | JULIO SIMOES TRANSP.                           | 15.211 | 7,99  | 22,99    | 2.282 | Priv. Outros Estados |
| 145 | RIMO   | 15.063 | 100   | 24,59    | 242   | Priv. Estadual       |
| 146 | VIAÇÃO G. VITORIA                              | 15.044 | 100   | -24,61   | 660   | Priv. Estadual       |
| 147 | ITACAR MOTOS                                   | 15.043 | 100   | 22,99    | 80    | Priv. Estadual       |
| 148 | VITORIA MOTORS                                 | 14.868 | 100   | 25,37    | 18    | Priv. Estadual       |
| 149 | ADUBOS TREVO                                   | 14.626 | 4,5   | 66,13    | 717   | Priv. Outros Estados |
| 150 | MAGNA  | 14.592 | 100   | 4,35     | 32    | Priv. Estadual       |

Fonte: FINDES/IEL/IDEIES.

Dados relativos ao balanço patrimonial de 2000.\* Em milhares de R\$.



## ANEXO B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós-Graduação em Administração

---

### Roteiro de Entrevistas

#### Informações Pessoais

|          |              |                  |
|----------|--------------|------------------|
| Nome     | Idade        | Bairro onde mora |
| Formação | Estado Civil | Filhos           |

- Tem religião? Sem tem, é praticante?
- É filiado a algum partido político ou a algum movimento social organizado?

#### Bloco 1

1. Fale um pouco da sua trajetória de vida e trabalho até chegar ao emprego atual.
2. Fale um pouco sobre seu trabalho atual:
3. Em que consiste seu trabalho?
4. Quais são as suas funções?
5. Desde quando você está na empresa?
6. Como foi o seu processo/forma de ingresso neste trabalho?

#### Bloco 2

1. Quem são as pessoas com as quais você se relaciona direta e indiretamente no seu trabalho?
2. Seus amigos pessoais são pessoas que trabalham na mesma empresa que você?
3. Você mantém alguma relação de dependência com alguma pessoa (cargo, colega, chefe) para a execução de suas atividades profissionais?
4. Como você se sente diante das determinações de seus superiores?
5. Você participa, ou é chamado a participar, das decisões que comprometem suas atividades profissionais? (ou decisões que tem relação direta com seu trabalho?)
6. Você já foi demitido? Como se sentiu?
7. Já precisou demitir alguém?
8. Como é (foi) para você demitir um empregado?
9. Quais motivos/razões que fundamentam, ou fundamentariam a sua decisão?
10. Se você fosse demitido hoje, como você se recolocaria no mercado?
11. Se você demitisse alguém hoje, como essa pessoa se recolocaria no mercado?

#### Bloco 3

1. Seu salário satisfaz as suas necessidades?

2. Os benefícios oferecidos pela empresa lhe agradam?
3. Há ofertas para você no mercado de trabalho?
4. Você está satisfeito com sua empresa? Sua empresa é boa? Por que?
5. O que é necessário para obter uma promoção em sua empresa?
6. O que você faria para ter um cargo de ascensão na empresa em que trabalha?
7. Qual é seu grande objetivo na empresa? (pode ser *no trabalho*)

#### **Bloco 4**

1. Buscando hierarquizar, o que vem em 1º lugar em sua vida? (trabalho, família, escola, filhos, religião, etc..)
2. Como você descreveria seus valores pessoais? (aqueles assimilados ao longo da vida, nas relações com a família, com a escola, igreja, etc..)
3. Como você ensinaria esses valores aos seus filhos?
4. O que é um líder para você?
5. Que valores você admira num líder?
6. Como seus valores pessoais são vivenciados dentro da empresa?
7. Quais são os valores “cultuados” dentro da sua empresa?

#### **Bloco 5**

1. Na sua avaliação, por que a expressão “ética” aparece com relativa frequência na mídia, em discussões sobre empresas e na imprensa?
2. Como você definiria ética?
3. Há ética em suas relações de trabalho?